

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA CARLOS LLERAS RESTREPO DE IBAGUÉ**

**JUANA CATHERINE ALFONSO VALDERRAMA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Magíster en Educación**

**Directora**

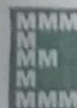
**INDIRA ORFA TATIANA ROJAS OVIEDO  
Magíster en Educación**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
IBAGUÉ - TOLIMA**

**2018**



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



ACTO DE SUSTENTACION TRABAJO DE GRADO

Fecha : Lunes 6 de agosto de 2018  
Hora : 3:00 p.m.  
Lugar : Sala de Consejos Maestría en Educación – Universidad del Tolima.

PROGRAMA

1. Presentación:

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

LIDERAZGO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN  
ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA CARLOS  
LLERAS RESTREPO DE IBAGUÉ

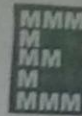
AUTOR : JUANA CATHERINE ALFONSO VALDERRAMA

JURADO: MARTHA CECILIA GOMEZ

2. Reseña Biográfica
3. Exposición del autor (20 minutos)
4. Intervención y preguntas del jurado.
5. Intervención y aclaraciones del director.
6. Deliberación del jurado.
7. Lectura del acta de sustentación.



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



2  
/  
3

ACTA DE SUSTENTACION PUBLICA N° 060

SEMESTRE A-2018

Siendo las 3:00 pm horas del día 6 de agosto de 2018 se reunieron en la sala de consejos de la Maestría en Educación -Universidad del Tolima, la estudiante, el jurado, el Director del trabajo de grado e invitados al acto de sustentación:

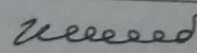
TITULADO:

La calificación otorgada por el jurado a la sustentación es la siguiente:

JURADO NOMBRE	MARTHA CECILIA GOMEZ	CALIFICACION	4.3
---------------	----------------------	--------------	-----

SIENDO LAS: 3:40 PM, HORAS SE CERRO EL ACTO DE SUSTENTACION

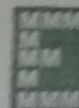
EN CONSTANCIA SE FIRMA:

JURADO NOMBRE	MARTHA CECILIA GOMEZ	FIRMA	
---------------	----------------------	-------	---

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912  
A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644869 – 9800665348



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



3  
/  
3

FORMATO PARA CALIFICACION DE TRABAJOS DE GRADO

FUNCIONES	CALIFICACION ASIGNADA
8. Aspectos de estilo y presentación	4,3
9. Marco teórico y actualización de conocimientos.	4,4
10. Método y técnicas adecuadas o de innovación en la metodología.	4,3
11. Relevancia científica y/o tecnológica e importancia socioeconómica de los resultados y recomendaciones.	4,4
NOTA FINAL	4,3

La calificación numérica equivale a la siguiente escala cualitativa así: Una nota definitiva menor de tres coma cero (3.0) equivale a REPROBADO; Entre tres coma cinco (3.5) y tres coma nueve (3.9) APROBADO, entre cuatro coma cero (4.0) y cuatro coma cuatro (4.4) SOBRESALIENTE, y entre cuatro coma cinco (4.5) cuatro coma nueve (4.9) MERITORIO y cinco coma cero (5.0) LAUREADO.

COMENTARIO DEL JURADO CALIFICADOR

*Este trabajo contiene proposiciones  
y conclusiones que son interesantes a  
la E.E. educativa*

CALIFICACION CUALITATIVA SOBRESALIENTE.

NOMBRE DEL JURADO  
MARTHA CECILIA GOMEZ

FIRMA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE  
JUANA CATHERINE ALFONSO VALDERRAMA

FIRMA

NOMBRE DEL DIRECTOR TRABAJO DE GRADO  
INDIRA ORFA TATIANA ROJAS OVIEDO

FIRMA

Barrio Santa Elena - Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912  
A.A. 546 - PBX 644219 - FAX (982) 644869 - 9800665348

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado, a mis padres Rodrigo Alfonso Quesada y Nohemy Valderrama que siempre me apoyaron incondicionalmente tanto en lo moral como en lo económico para lograr este sueño de hace tiempo.

A mi hermana y familia en general por el apoyo que siempre me brindaron en el trasegar de esta maestría.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo inició hace dos años atrás, como una idea que surgió de una necesidad observada en la Institución educativa Carlos Lleras Restrepo del Salado, con ilusiones, sueños y metas por cumplir, es el resultado del esfuerzo la dedicación y la constancia, en la que participaron directa o indirectamente varias personas, con sus opiniones, con correcciones y apoyo hicieron más fácil el camino. El acompañamiento en los momentos difíciles y en aquellos de felicidad fue muy importante para no desfallecer.

Primero, doy gracias a Dios por el don de la vida y a mi familia por apoyarme en este emprender de conocimiento y entrega al saber.

Segundo, quiero agradecer a mi directora Mg. Indira Orfa Tatiana Rojas Oviedo, por su paciencia, apoyo, colaboración, consejos, por la dedicación y tiempo en el ajuste y revisión del presente trabajo. Su valiosa asesoría en el paso a paso y construcción en el proceso de investigación, la confianza y motivación hicieron que cada día creciera la curiosidad y surgieran respuestas en medio de tantos interrogantes.

Finalmente, al director de la línea Gestión Escolar, quien con su acompañamiento y conocimientos aportó para que este trabajo se enriqueciera y culminara satisfactoriamente.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>17</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.2.1 Caracterización de la Institución.....	19
1.2.2 Horizonte Institucional. ....	20
1.2.2.1 Misión.....	20
1.2.2.2 Visión.. ....	21
1.2.2.3 Filosofía.....	21
1.2.2.4 Objetivos Institucionales.....	22
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
1.4 OBJETIVOS .....	24
1.4.1 Objetivo General. ....	24
1.4.2 Objetivos Específicos .....	24
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 ANTECEDENTES .....	28
3.2 LIDERAZGO DIRECTIVO .....	33
3.3 CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO .....	39
3.4 TEORÍAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO .....	41
3.4.1 Teoría Sociocrítica de Stephen J. Ball. ....	42
3.4.2 Teoría Conductual del Liderazgo Directivo. ....	45
3.4.3 Teoría de la Contingencia Situacional y de Liderazgo Transaccional. ....	49
3.4.4 Teoría del Liderazgo Transformacional.....	50
3.5 GESTIÓN ESCOLAR .....	55

<b>3.6 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y GESTIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>66</b>
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	68
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	68
4.3.1 Técnicas de Recopilación de Información. ....	68
4.3.2 Instrumentos.....	68
4.3.3 Sistematización, Tabulación y Análisis de la Información. ....	69
<b>5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
5.1 EL LIDERAZGO DIRECTIVO.....	74
5.1.1 Carisma Personalizante del Rector. ....	75
5.1.2 Consideración Individual del Liderazgo Directivo. ....	80
5.1.3 Estimulación Intelectual en el Estilo del Liderazgo Directivo. ....	85
5.1.4 Inspiración en el Estilo del Liderazgo Directivo. ....	91
5.1.5 Tolerancia Psicológica en el Estilo del Liderazgo Directivo.....	96
5.2 GESTION ESCOLAR .....	99
5.2.1 Participación en la Gestión Escolar.....	100
5.2.2 Satisfacción en la Gestión Escolar. ....	103
5.2.3 Eficacia en la Gestión Escolar.....	105
5.3 RELACIÓN ENTRE EL TIPO LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR.....	108
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>117</b>



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Prácticas claves para un liderazgo efectivo.....	36
<b>Figura 2.</b> Percepción de los docentes acerca del entusiasmo que transmite el rector de la I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.....	78
<b>Figura 3.</b> Percepción de los docentes acerca de la credibilidad del rector de la I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	79
<b>Figura 4.</b> Percepción de los docentes sobre la consideración individual del estilo de liderazgo transformacional. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.....	82
<b>Figura 5.</b> Percepción de los docentes sobre la estimulación intelectual del estilo de liderazgo transformacional. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.....	87
<b>Figura 6.</b> Percepción de los docentes sobre la inspiración en el estilo de liderazgo directivo. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	93
<b>Figura 7.</b> Percepción de los docentes sobre la tolerancia psicológica en el estilo de liderazgo directivo. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.....	97

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Perfil del líder educativo.....	40
<b>Tabla 2.</b> Resumen de las principales características de los estilos de liderazgo propuestos por Ball (1989) .....	46
<b>Tabla 3.</b> constructor y dimensiones del modelo de liderazgo transformacional de Bass. ....	55
<b>Tabla 4.</b> Variables, dimensiones e indicadores de medida. ....	70
<b>Tabla 5.</b> Distribución de frecuencias sobre entusiasmo del rector, 2018. ....	77
<b>Tabla 6.</b> Distribución de respuestas acerca de la credibilidad del rector de la institución educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	79
<b>Tabla 7.</b> Distribución de respuestas para consideración individual del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018	81
<b>Tabla 8.</b> Distribución de respuestas sobre estimulación intelectual en el estilo del liderazgo transformacional. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	86
<b>Tabla 9.</b> Distribución de respuestas sobre inspiración en el estilo del liderazgo directivo. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	92
<b>Tabla 10.</b> Distribución de respuestas sobre la tolerancia psicológica en el estilo del liderazgo transformacional. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	97
<b>Tabla 11.</b> Distribución de respuestas para la participación en la orientación y colaboración ejercida dentro del proceso de gestión escolar a través del liderazgo transformacional ejercido en la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué .....	101
<b>Tabla 12.</b> Distribución de respuestas sobre satisfacción en la gestión escolar referente al estilo del liderazgo directivo. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué .....	104

<b>Tabla 13.</b> Distribución de respuestas sobre eficacia en la gestión escolar referente al estilo del liderazgo transformacional. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018. ....	106
---	-----

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Matriz de consistencia. ....	125
<b>Anexo B.</b> Formulario encuesta a docentes.....	128
<b>Anexo C.</b> Formulario encuesta al rector. ....	131
<b>Anexo D.</b> Cuestionario para entrevista al rector. ....	135
<b>Anexo E.</b> Resultados de la entrevista al rector. ....	137
<b>Anexo F.</b> Resultados de la entrevista adicional a docentes. ....	142
<b>Anexo G.</b> Matriz de investigaciones consultadas. ....	145

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la interacción entre el tipo de liderazgo directivo y la gestión escolar de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué, limitándose al estilo de liderazgo transformacional propuesto por Bass y Maureira, (2004) y teniendo en cuenta los factores de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica y su influencia en la gestión escolar, por considerarlo el más adecuado, por la incidencia que tiene en el desarrollo de ambientes de trabajo, inclusivos y saludables, que favorecen la satisfacción de la labor docente y el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización educativa. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo, de carácter mixto con métodos cualitativo y cuantitativo y utiliza la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio, (2000). Los resultados destacan a un rector con personalidad atrayente que sabe comunicar sus deseos, posee un dinamismo especial y sabe actuar en diferentes contextos, según la situación que se presente, dado que la experiencia le ha enseñado a actuar de manera dinámica y diligente. En ese sentido, la motivación inspiradora del directivo docente se ve reflejada en la comunicación de proyectos que involucran a los docentes y repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, la estimulación individual en la promoción de ideas y experiencias innovadoras de sus colaboradores.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, gestión escolar, liderazgo transformacional, carisma, motivación, influencia idealizada, tolerancia psicológica.

## **ABSTRACT**

This research work aims to analyze the interaction between the type of leadership and school management of education in the educational institution Carlos Lleras Restrepo in the neighborhood of the Salado of Ibagué, limiting the style of transformational leadership proposed by Bass and Maureira, (2004) and taking into account the factors of charisma, individual consideration, intellectual stimulation, inspiration and psychological tolerance and their influence on school management, considering it the most Adequate, due to the impact it has on the development of work environments, inclusive and healthy, that favor the satisfaction of the teaching work and the scope of the objectives and goals proposed by the educational organization. Methodologically, the research is descriptive, mixed-type with qualitative and quantitative methods and uses the adaptation of the Multifactorial leadership questionnaire of Bass and Avolio, (2000). The results highlight a rector with an attractive personality who knows how to communicate his desires, has a special dynamism and knows how to act in different contexts, depending on the situation that is present, since the experience has taught him to act in a dynamic way and Diligent. In this sense, the inspirational motivation of the teaching executive is reflected in the communication of projects involving teachers and impact on the fulfilment of school management commitments, individual stimulation in the promotion of ideas and Innovative experiences of its collaborators.

**Keywords:** Executive leadership, school management, transformational leadership, charisma, motivation, idealized influence, psychological tolerance.

## INTRODUCCIÓN

Abordar el tema del liderazgo directivo en una Institución Educativa y su participación en la gestión escolar tiene para la autora de este estudio diferentes intenciones. Por una parte, siempre ha existido una inquietud acerca de los factores que contribuyen al funcionamiento ideal de los colegios como estamentos fundamentales para consolidar el adelanto cultural, intelectual, social y científico de nuestros niños, niñas y jóvenes desde los ámbitos administrativos, financieros, pedagógicos y comunitarios, en los que juega un papel preponderante el liderazgo ejercido por personas que capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución de problemas, apoyar a los docentes y personal administrativo, de servicios y de generar una imagen institucional de calidad a través del ejercicio de una gestión escolar eficiente.

Por otro lado, el estudio del liderazgo directivo desde los diversos estilos utilizados por los rectores y directores de las Instituciones Educativas ha sido una preocupación para los que se especializan en el campo educativo, por el sinnúmero de enfoques y reflexiones que este tema de organización escolar involucra, especialmente cuando se fundamenta en la interacción de los diferentes agentes educativos (director – docentes – estudiantes – padres de familia). Ante este panorama de teorías y propuestas, la presente investigación examinó el estilo de liderazgo directivo y su participación en la gestión escolar en la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué, limitándose al estilo de liderazgo transformacional, sus características y su influencia en la gestión escolar. Naturalmente se hizo énfasis en el liderazgo transformacional, por considerarlo el más adecuado en la actualidad dada su incidencia en el desarrollo de ambientes de trabajo, inclusivos y saludables que favorecen la satisfacción de la labor docente y el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización educativa.

El estudio planteado tuvo como objetivo principal, analizar la interacción entre tipo del liderazgo directivo y la gestión escolar en el colegio Carlos Lleras Restrepo de Ibagué

desde la autopercepción del rector y la percepción de los coordinadores y docentes del plantel.

En su estructura, el trabajo comprende los siguientes capítulos: En el primero se hace el planteamiento descriptivo del problema, las preguntas que lo orientan, la contextualización del estudio donde aparece el horizonte institucional, la ubicación geográfica del estudio junto con la misión, visión, los objetivos y principios institucionales, junto con los objetivos generales y específicos que persigue el trabajo investigativo. En el segundo se realiza una reflexión acerca de las razones que justifican la realización de esta investigación desde el punto de vista temático, institucional y su novedad. En el tercer capítulo se plantea una recopilación del marco teórico con la exposición de los antecedentes del trabajo y los sustentos de las diferentes teorías y estilos de liderazgo que puede ejercer el directivo educativo y relación con la gestión escolar desarrollada. El capítulo cuarto aborda todo el proceso metodológico desde el tipo de estudio, la descripción de la población a investigar, los instrumentos y técnicas utilizadas en la recolección, tabulación y análisis de los resultados. El capítulo quinto ofrece el análisis descriptivo de los resultados de la investigación apoyado en tablas de frecuencia y gráficas estadísticas que congregan los diferentes indicadores y dimensiones del liderazgo transformacional y la relación existente con la gestión escolar desarrollada por el rector, para finalmente, entregar, en el capítulo sexto, las conclusiones obtenidas acerca del liderazgo directivo y su participación en la gestión escolar de la institución educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué.



## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El liderazgo educativo es una de las temáticas que ha tomado mucha importancia y relieve en las últimas décadas, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel nacional e internacional, así como en las políticas públicas. Es extendida la creencia entre los diferentes estamentos políticos, administrativos y del público general, que los líderes directivos pueden hacer una gran diferencia en la calidad, tanto de las escuelas y colegios, como de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en nuestro país se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a la Institución Educativa para la toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual. De este modo, las responsabilidades que conciernen a directores y rectores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su labor directiva; obligando enfrentar los grandes desafíos que conllevan a mejorar la calidad del directivo y a considerar su liderazgo como el eje central de la gestión escolar.

Según Pozner, (2008), “toda institución educativa necesita liderazgo directivo” (p. 1). Por eso, se debe contar con una o varias personas que asuman la conducción de la organización en relación con la misión, la visión, las metas, los objetivos y las relaciones comunitarias de la institución. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo directivo. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de la gestión académica, administrativa, pedagógica, financiera y comunitaria. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta del plantel que aspira a organizarse y conducirse en función de la calidad educativa y que para ello, logre vincular el trabajo docente, un clima escolar acogedor que involucre a todos los estamentos de la comunidad educativa.

De acuerdo con lo expuesto, el liderazgo directivo es un tema prioritario no solamente desde el punto de vista político, dado por la creciente descentralización y autonomía de la educación, sino también por ser considerado un factor del éxito educativo. Es ahí cuando aparece un escenario ideal para determinar la participación del liderazgo directivo en la gestión escolar, sobre todo en estos momentos en los que el estilo de liderazgo directivo retoma vigencia al conjugar tanto las habilidades como las capacidades que permitan su actuación en ambientes de marcada violencia psicosocial, ante la cual, la institución educativa se encuentra inmersa por hallarse ubicada en sectores vulnerables, ve afectado de alguna manera su clima organizacional.

Ahora bien, mirando hacia el contexto de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo, perteneciente a la Comuna 7 del Barrio el Salado de Ibagué, se observa un directivo docente con nombramiento indefinido y en ejercicio del cargo de rector desde hace más 12 años en este colegio, lo cual lo hace visible no solamente por su experiencia y dominio del cargo, sino también, porque debido a su estabilidad lo hace estático en sus actuaciones, impidiéndole romper moldes preestablecidos y llevándolo a ser inflexible para adaptarse a los diferentes estilos de liderazgo.

Además, los docentes y demás colaboradores ven un rector que ejerce su liderazgo en función de las contingencias que se presente dado que no existe un plan de gestión. Algunas veces toma posiciones autoritarias al imponer sus puntos de vista y en otras se torna democrático y hasta liberal o transaccional. Esto manifiesta una multiplicidad de actuaciones como líder y gestor escolar tanto en horarios, asignación académica, proceso de matrícula, uniformes, reuniones, jornadas de capacitación, eventos escolares, convivencia, proceso académico, relaciones comunitarias, entre otras actuaciones. En otras situaciones, se nota un rector sin la capacidad de diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de él o no saber delegar ni saber escuchar e informar sobre los acontecimientos institucionales. Esperan, por tanto, los docentes, coordinadores y administrativos un mejor funcionamiento profesional, mejor capacidad para recibir sugerencias, para criticar y mejorar su trabajo, aceptar responsabilidades y tener capacidad de cooperación.

Finalmente, los integrantes de la comunidad educativa manifiestan la sucesión de ciertos conflictos internos entre docentes, docentes y coordinadores, docentes y estudiantes, docentes y padres de familia, rector y padres de familia, particularmente en el nivel de secundaria. Además, hay una percepción de un indebido manejo de las relaciones interpersonales, distorsión en las comunicaciones y la coerción como medida de dirección y control en la gestión.

En consecuencia, hay una exigencia con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto, desde el punto de vista del liderazgo que ejerce su rector o director. No es vano reiterar que las instituciones educativas vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño docente, el liderazgo y la gestión directiva que, en algunos casos, se desvían de los fines que su cargo amerita y deterioran el clima institucional. Existen diferentes estilos de liderazgo y gestión directiva los cuales son usados para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros poco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. Por lo cual esta investigación tuvo la inquietud de identificar el estilo de liderazgo directivo y su participación en la gestión educativa como factor concomitante en el desarrollo de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué.

## **1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.2.1** Caracterización de la Institución. La presente investigación se realizó en la Jornada de la mañana de la sede principal de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué. Es un plantel de educación oficial de carácter mixto, dependiente de la Secretaría de Educación de Ibagué, Creado por Resolución No. 894 de Diciembre 9 de 2005 y aprobado por Resolución No. 7102095 del 17 de Noviembre de 2010, de calendario A, que ofrece los niveles de educación Preescolar, Básica Primaria, Secundaria y Media Técnica con programa de Articulación con la

Universidad del Tolima a través del Instituto de Educación a Distancia- IDEAD- y sus facultades de Ingeniería de Sistemas y Administración Financiera, en las jornadas mañana y tarde. (Proyecto Educativo Institucional, 2007).

El colegio se encuentra ubicado en la calle 143 con carrera 10, barrio el Salado, en la Comuna 7 de Ibagué Tolima.

Para el presente año cuenta con 210 estudiantes de Preescolar, 1503 en Primaria, 1432 en Secundaria, y 425 en media técnica, los cuales son atendidos en las dos jornadas y las sedes central, Álamos, Chucuní y Belleza Alta, por 105 docentes y cinco directivos docentes y cinco administrativos.

Por otra parte, en cuanto a la institución en su PEI ofrece la formación y desarrollo de programas y proyectos transversales que preparen al estudiante para el desempeño laboral a través de estrategias pedagógicas y técnicas propias de un bachillerato técnico en las modalidades de guianza, alojamiento y agroturismo en convenio de asociación dentro del proyecto de Formación técnica y tecnológica para el mejoramiento de la competitividad del sector turístico para un nuevo país y las modalidades en hardware mantenimiento y redes, contabilidad y finanzas en convenio con el Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima.

**1.2.2 Horizonte Institucional.** El Horizonte Institucional que rige a la Institución Educativas es el siguiente:

**1.2.2.1 Misión.** La Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo, ofrece a la comunidad una formación integral e inclusiva, en los niveles de preescolar, básica, media, para niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y una formación técnica en las especialidades: contabilidad y finanzas, software, hardware y redes, agroturismo, alojamiento y logística empresarial que procuren el desarrollo social, comunitario del entorno y el liderazgo de sus estudiantes mediante el fortalecimiento de competencias

ciudadanas y laborales que permitan el acceso al mundo del trabajo o la continuidad de sus estudios a nivel tecnológico o superior.

**1.2.2.2 Visión.** En el año 2018 la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo estará a la vanguardia de los procesos educativos técnicos y tecnológicos en sus especialidades contabilidad y finanzas, software, hardware y redes, agroturismo, alojamiento y logística empresarial siendo motor de desarrollo y transformación social de su entorno y liderando programas educativos de proyección a la comunidad con una excelente formación para el trabajo y el emprendimiento, con un proceso de permanente actualización y adecuación a las necesidades sociales.

**1.2.2.3 Filosofía.** En consonancia con las disposiciones oficiales, la Institución Educativa “Carlos Lleras Restrepo”, proyecta su destino en función de la juventud Tolimense y de la apremiante urgencia de fortalecer en sus estudiantes, conceptos esenciales de comprensión, armonía, solidaridad y reconocimiento humano, factores prioritarios, vitales e ineludibles en la formación de los jóvenes, cuya sensatez, vitalidad y dinamismo, reclama la nación. El fomento de estos valores se afianza desde el pre-escolar y la básica primaria para consolidarse, en el marco de una lógica progresión, en las instancias de la Básica Secundaria y la Media, toda vez que las propuestas educativas se articulan en el mismo espacio y en los mismos principios básicos de la Institución.

La autonomía es la piedra basal sobre la cual se apoya toda la estructura de la Institución. A partir de ella se formaliza el andamiaje curricular y la interacción institucional, concebida por la comunidad entera y consignada en un Proyecto Educativo Institucional– PEI, testimonio concertado de seguimiento puntual y respetable, a través del cual se alindera sensatamente la vida de la Institución.

Mucho más de lo normativo, la Institución Educativa “Carlos Lleras Restrepo”, focaliza su acción hacia objetivos pedagógicos novedosos vinculándose a programas externos de formación docente y acogiendo diversas iniciativas, surgidas incluso de sus propios confortantes, como clara estrategia de posicionamiento vanguardista, logrando en muchos aspectos no estar a la zaga ni supeditado necesariamente a lo dispuesto desde

las esferas gubernamentales. En el mismo sentido, aproxima a sus estudiantes a eventos de participación que posibilitan su crecimiento personal.

Los entes que conforman la comunidad, sin discriminaciones, ni elusiones, actúan en todos y cada uno de los procesos, corroborando los principios democráticos que dignifican la gestión y arraigan el compromiso, haciendo cada vez más grande al plantel; esta fortaleza permite una identidad absoluta en propósitos y en metas.

En suma, organización y acción son los pilares que, como eje gravitante, enaltecen y dan nombre a la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, Institución que está siempre en pro de aportar lo mejor para el resarcimiento humano y social.

**1.2.2.4** Objetivos Institucionales. El plantel educativo tiene los siguientes objetivos:

- Propiciar una formación integral mediante el acceso de manera crítica y creativa al conocimiento tecnológico, artístico y humorístico y de sus relaciones con la vida social y la naturaleza, para una adecuada adaptación a la sociedad y al trabajo.
- Utilizar selectivamente la información obtenida a través de los medios, en función de sus necesidades comunicativas asumiendo actitudes críticas frente a la misma e interpretando los elementos ideológicos que están en juego.
- Cultivar los valores propios de la nacionalidad colombiana tales como la sociedad, la tolerancia, la democracia, la justicia, el respeto y la ayuda mutua; para gestar una mejor convivencia en la comunidad educativa.
- Fomentar actitudes favorables al conocimiento, valoración y conservación de la naturaleza y el medio ambiente.
- Incentivar el desarrollo del conocimiento práctico, su capacidad para asumirlo y utilizarlo en la solución de problemas cotidianos.

- Despertar la sensibilidad por los bienes artísticos y culturales para enaltecer la esencia del ser humano.
- Enfatizar los rasgos característicos de los colombianos en aras de rescatar su dignidad y su delicadeza.
- Ejemplarizar la labor docente para que se constituya en el motor que induzca a nuestros alumnos a un mejor nivel académico.

### 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta, que la Institución Educativa es el centro del proceso educativo formal donde se deben consolidar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo y la importancia decisiva de la problemática relacionada con el liderazgo directivo y la participación en la gestión escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del Barrio el Salado de la ciudad de Ibagué, se propuso la siguiente pregunta de investigación General:

- ¿Existe un tipo del liderazgo directivo específico con relación en las dimensiones de la gestión escolar como factor concomitante en el desarrollo de la calidad de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué?

Como preguntas complementarias y específicas se plantearán las siguientes:

- ¿Cuál es el tipo de liderazgo directivo que se ejerce en la Institución Educativa según la percepción de los docentes y la autopercepción del rector?
- ¿Cuál es el grado de participación en la gestión escolar que propicia el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la institución educativa, desde la perspectiva de los docentes?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1** Objetivo General. Analizar la relación entre tipo del liderazgo directivo y la gestión escolar de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué.

### **1.4.2** Objetivos Específicos

- Establecer el tipo de liderazgo directivo que se ejerce en la Institución Educativa según la percepción de los docentes.
- Establecer el grado de participación en la gestión escolar que propicia el estilo de liderazgo ejercido por el rector de la institución educativa, desde la perspectiva de los docentes.



## 2. JUSTIFICACIÓN

La educación colombiana tiene como finalidad la formación permanente, personal, cultural y social integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, hasta alcanzar el desarrollo de las capacidades y la apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y adquiere sentido en una institución también social: el Colegio o la Escuela. Este es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo.

Por otra parte, según González, (2014) en esta época de transformación, cambio e incertidumbre educativa como la actual, en la que las nuevas herramientas digitales, las nuevas competencias laborales y las nuevas realidades sociales están dejando completamente obsoleta la educación formal tradicional, hace falta algo más que gestores educativos que se enfoquen a la administración de recursos, organización de horarios y seguimiento de procesos.

Se necesitan líderes educativos, que generen una visión compartida del cambio educativo en sus instituciones, que involucren y entusiasmen a todos los actores en ese cambio, que sepan crear canales de comunicación organizacional multidireccionales y que motiven a docentes y estudiantes en el rediseño de las experiencias de aprendizaje, por poner algunos ejemplos. Sin liderazgo educativo que genere espacios para la experimentación, la innovación, el cambio y la creatividad, la educación seguirá secuestrada por la gestión educativa, implementando métodos industriales propios del siglo XX.

El liderazgo es la clave para transformar las fábricas que siguen siendo las escuelas y colegios en las comunidades de aprendizaje que está exigiendo el presente siglo.

En este sentido, es importante y trascendente conocer y analizar el estilo del liderazgo que ejerce el directivo docente y sus implicaciones acerca de la gestión escolar que realiza al interior de la Institución Educativa, por ser quien va a determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo.

Es oportuno saber si el directivo docente desarrolla con empeño, destreza, habilidad, conocimiento y liderazgo el cumplimiento de su labor. Recordemos que los establecimientos educativos tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además, evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el plan curricular del tiempo para el desarrollo áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el directivo docente.

Entonces, fue fundamental considerar la debida importancia del papel de liderazgo ejercido por los rectores de la Institución en la conducción y guía de los miembros de la organización educativa, para poder concluir acerca de la eficacia y eficiencia de la administración frente al proceso educativo, con lo cual se permite poder afrontar los cambios y desafíos que nos trae el avance de la ciencia y tecnología.

Además, es importante abordar el estudio para conocer los resultados que puedan servir a las instancias superiores para tomar medidas correctivas frente al liderazgo directivo y su participación en la gestión escolar como las dos variables intervinientes en el logro de la calidad educativa del sistema educativo local y departamental.

Finalmente, la investigación propuesta tiene un carácter novedoso por cuanto no existen trabajos previos que hayan desarrollado el tema del liderazgo directivo y su participación en la gestión escolar tanto a nivel departamental, municipal o institucional y se amerita, por tanto, descubrir hasta qué punto el tipo de liderazgo ejercido por el directivo docente influye directa o indirectamente en proceso de gestión escolar y llegar a establecer

estrategias para mantener o mejorar tanto la práctica directiva como la calidad del sistema administrativo en las instituciones oficiales de Ibagué.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Este estudio investigativo parte de una detenida revisión bibliográfica referente al papel que desempeñan los directivos escolares desde diferentes contextos como la calidad de la educación, el liderazgo directivo, la gestión escolar, el clima organizacional, los tipos o estilos de liderazgo y la relación entre liderazgo y gestión en instituciones educativas. Diferentes estudios relativos a la organización educativa han señalado profusamente, que tanto el liderazgo como la gestión en la dirección son variables fundamentales que contribuyen significativamente al logro de los objetivos de la institución.

Los enfoques teóricos propuestos por Bass, (1985) y Ball, (1989) señalado como un nuevo paradigma en la comprensión de los estudios sobre liderazgo contemporáneo, aportan una serie de evidencias empíricas procedentes de una diversidad de organizaciones y culturas, Lewin, (1939- 1940); Howell y Avolio, (1993); Davis, (1997); Den Hartog, (1997), García, (1995); Dvir, (1998). Naturalmente las mayores aplicaciones e investigaciones se han desarrollado en el ámbito anglosajón (Bass, 1997). Pero, al margen de la riqueza teórica que ofrece el enfoque de liderazgo transformacional, uno de los elementos clave que se considera relevante para adscribir el enfoque teórico de Bass, (1985), fue el hecho de haber tenido interesantes investigaciones empíricas de trascendencia en el ámbito español Pascual, Villa y Auzmendi, (1993); Bernal, (1997) además de ser uno de los modelos que forma parte de la formación directiva en distintas comunidades autónomas.

Además, los estudios y reflexiones de Hersey y Blanchard, (1967); Lewin, Lippit y White, (1968), Hargreaves, (2006); Leithwood, (2009); Fullan, (2007), Robinson, (2010); Elmore, (2010); Likert, Bolívar y Maureira, (2010) y Beath, (2011) dejan de manifiesto el liderazgo educativo como factor estratégico para mejorar la educación.

En este sentido, se identifica la centralidad del liderazgo como cualidad organizativa, a diferentes niveles, para fines de innovación y mejoramiento escolar. Varios estudios dan cuenta de los efectos y peso específico que tiene el liderazgo directivo en la organización escolar. Estos presentan diversos enfoques para conceptualizar y operacionalizar el liderazgo en educación Hallinger y Murphy, (1985); Leithwood, (1994); Volante, (2002); Maureira, (2004); Carbone, (2006), entre otros, los cuales destacan “el liderazgo del director como una variable consistente en la red de factores asociados a desempeños notables de establecimientos educativos de primaria y secundaria”, tal como lo (citado por Maureira y Rojas, Maureira & Rojas, 2013, p. 117).

De igual manera, una referencia investigativa es el estudio de desarrollado por Maureira, (2004) y titulado “El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo casual” (p. 1) desarrollado para la Universidad Católica Silva Henríquez de Madrid, España, en el que se contextualiza a sesenta centros escolares de la zona centro de Madrid y propone un modelo casual sobre los efectos del liderazgo acerca de la eficacia escolar como es el liderazgo transformacional de Bass, (1985). Esta propuesta tiene como eje central reflexionar teóricamente sobre el liderazgo en las organizaciones educativas y su relación en la mejora de la eficacia escolar lo cual se puede evidenciar y validar a través de las dimensiones del modelo de propuestas por Bass, como son el carisma personalizante, la consideración individual, la estimulación intelectual, la inspiración y la tolerancia psicológica, medidos con los indicadores de participación, satisfacción del trabajo docente y la eficacia pedagógica percibida. De igual forma, propone un instrumento de medida del liderazgo y su eficacia a través de una tabla de indicadores y variables latentes exógenas.

El trabajo de grado de Alcaide, (2002) sobre los estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores para la Pontificia Universidad Católica del Perú, hace un detenido análisis acerca de la teoría Sociocrítica de Ball, (1989) e identifica cuatro estilos de actuación de los directores escolares, los cuales ayudan a orientar el proceso teórico y metodológico del presente estudio investigativo.

Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del Distrito de Ventanilla- Región Callao de Lima Perú en 2012, realizado por Campos Livaque, (2012) es una investigación de carácter correlacional donde se descubre la relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de las dimensiones del clima organizacional, para lo cual emplea como instrumento una encuesta que utiliza la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que media las dimensiones democrático, autocrático y liberal, según la propuesta de Lewin y sus colaboradores (1940). Sus resultados y su posición teórica pueden servir de guía para elaborar el derrotero metodológico de la presente investigación.

El trabajo elaborado por Ruiz, (2011), presentado a la Universidad Nacional de San Marcos de Perú, sobre la Influencia del estilo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” (p. 1) de Lima Norte, en la cual se explica la forma como el director de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los docentes con base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos y plantea dos estilos de liderazgo el transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas, llegando a comprobar que dentro del estilo de liderazgo transformacional, la influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que la recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional.

Sorados,(2010) en su tesis de grado como Magíster en Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú sobre la “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, (p. 1) describe analíticamente las variables de liderazgo y calidad de la gestión educativa, determinando los factores que inciden el estilo de liderazgo directivo, los atributos y habilidades y especialmente, da indicaciones acerca de la forma como el directivo docente elige su estilo de liderazgo. Estos aportes serán fundamentales para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos y el

análisis de resultados, al poder relacionar el tipo de liderazgo directivo ejercido, frente a la gestión escolar que desarrolla en el centro educativo.

Evans, (2015) a través de su investigación sobre la “Interacción entre inteligencia Emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas” (p. 1) realizada en el Distrito San Juan de Lurigancho de Lima, Perú, plantea las responsabilidades básicas asociadas al liderazgo del directivo docente y los factores claves para una escuela efectiva, las actitudes y aptitudes del líder educativo, los tipos de liderazgo y su comparación con el proceso de gestión escolar y finalmente, entrega una propuesta clara acerca de la tipificación de investigaciones sobre liderazgo escolar y plantea la técnica y los modelos de instrumentos necesarios para la recolección de la información los cuales podrán servir de apoyo para el desarrollo de este trabajo investigativo.

En el ámbito nacional se encontraron trabajos que conciernen a este proyecto como es la investigación de tipo cualitativa etnográfica denominada “Concepciones y modelos de gestión sobre convivencia escolar a directivos y docentes de la Institución Educativas del sector público y privado” de Peña, Ramírez y Sánchez, (2015) realizado para la Universidad de Manizales y desarrollado en los departamentos del Tolima y el Huila, donde se develan las concepciones y modelos de gestión de directivos y docentes, los cuales van acorde a dinámica misma del establecimiento educativo y facilitan posturas individuales, institucionales y sectoriales que le caracterizan.

La tesis de grado de Rojas y González, (2015) referente a “Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy” (p. 1) en Bogotá hace relación en uno de sus capítulos que la esencia de la gestión educativa necesita ser orientada en el liderazgo al interior de la escuela, al conocimiento de la comunidad educativa, al mejoramiento institucional y a la características del líder docente; situaciones que se toman como referente para enfocar la identificación del tipo de liderazgo directivo y su participación en la gestión escolar.

En el año 2016, Contreras y Jiménez, en su trabajo de grado para Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario de Bogotá: “Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, (p. 1) mide, describe y analiza el liderazgo de los directivos y el clima organizacional a través del Test de Adjetivos de Pitcher (1997) (PAT) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) según Fernández, (2008) siendo esta última básica para la elaboración del instrumento necesario en el reconocimiento del grado de gestión escolar que realiza el directivo docente.

En cuanto al entorno regional, las referencias investigativas acerca del liderazgo directivo y su gestión escolar son escasas. Solamente se encontró el trabajo de grado para maestría en educación titulado “El rol de la coordinación como agente educativa en el proceso de gestión estratégica en primera infancia con relación a la implementación del plan operativo para la atención integral (POAI) y educación inicial en el centro de desarrollo infantil (CDI) Mi dulce Tolima de la comuna 8 de la ciudad de Ibagué – Tolima” de García Santiago durante el año 2012, en el cual intervienen dos variables específicas: una, la labor estratégica del coordinador académico como directivo docente y la otra la guía orientadora del plan operativo para la atención Integral. Para su desarrollo metodológico se realizó una investigación Sociocultural con enfoque mixto, con resultados cualitativos y cuantitativos, permitiendo así relacionar el desempeño y liderazgo del Coordinador con las actividades de gestión académica al interior de la Institución Educativa.

Finalmente, la más reciente referencia regional es el trabajo de grado realizado por Barreto, (2012) para la Universidad del Tolima, denominado “Estilo de liderazgo eficaz y su incidencia en el clima escolar” (p. 1). En esta investigación de tipo cualitativo-cuantitativo, describe las actitudes de liderazgo que poseen los rectores de las principales instituciones educativas oficiales de los núcleos 5 y 6 de Ibagué y mide la presencia de los estilos de liderazgo autoritario y eficaz a través de una encuesta dirigida a profesores, determinado así la influencia positiva y negativa sobre el clima escolar institucional. Como se deja entrever, este trabajo de grado sirve de guía no solo para



abordar el problema que se enfrenta en la investigación que nos ocupa sobre el estilo de liderazgo en un colegio, sino también como orientación muy importante para el trabajo de campo y la recolección de la información para llegar a conocer su relación con la gestión escolar que realiza el directivo educativo.

### **3.2 LIDERAZGO DIRECTIVO**

El liderazgo en educación es uno de los factores clave en el mejoramiento de lo que sucede en las escuelas y colegios por cuanto incide en la garantía del aprendizaje de los estudiantes, la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre la gestión de establecimientos educativos; sin embargo, antes de abordar la temática investigativa es necesario precisar el concepto de “liderazgo” en el contexto colombiano y desde el punto de vista del directivo docente, dado que en diferentes documentos y estudios se distingue a menudo entre las atribuciones tradicionales de administración escolar y los requisitos esperados el mejoramiento de los desempeños en la enseñanza y el aprendizaje. (Anderson, 2010, p. 3).

Etimológicamente, la palabra liderazgo tiene su origen en la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead” que se refiere a la capacidad de conducir hombres. Específicamente, según Rojas y Gaspar, (2006), “...se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos... En estos términos, la definición de liderazgo cobra sentido hoy en día si se resuelve el siguiente problema: conducción presupone un “ir hacia” algún lado” (p. 18). Esto indica que el líder es una persona con capacidades para conducir una comunidad con el propósito fundamental de ayudar a construir un futuro ideal para el beneficio de todos los que la conforman. Sin embargo, hay que precisar que el liderazgo está ligado al funcionamiento adecuado de organizaciones tan complejas como lo es la institución educativa con la estructura y misión que hoy le ha entregado la constitución política del estado.

De esta manera, de acuerdo con Rayas, Mascot, Reyes, Sandra, Bolaños y Aguilar, (s.f.) se puede afirmar que “el liderazgo es una competencia que se vincula con la

capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y valores relacionados en el ámbito educativo”(p. 1). Esto quiere decir que el liderazgo es crucial para el desarrollo de institución educativa porque ayuda a hacerla más eficiente y capaz.

Además, agrega Rayas, Mascot, Reyes, Sandra, Bolaños y Aguilar, (s.f.):

Esta competencia se caracteriza por los siguientes atributos:

El liderazgo parte de la capacidad personal para alcanzar los resultados obtenidos en una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores dentro del contexto educativo.

El líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores, dentro de esta interdependencia se analiza la eficiencia y efectividad de los que dirigen.

El líder debe desarrollar la capacidad de ver las posibilidades futuras por medio de una visión estratégica que favorezca una mayor calidad educativa.

El líder es formador y un habilitador de gente de personas.

El liderazgo conlleva una profunda necesidad de trascendencia.

La competencia de liderazgo requiere de un líder como sus seguidores se adapten continuamente a las nuevas reglas para la mejora educativa. (p.1)

En estas condiciones el liderazgo es un factor determinante en el mejoramiento continuo de las escuelas, donde el responsable directo de ejercer el liderazgo es el director. En esta labor debe guiar a la comunidad escolar, pero no adelantarse tanto que los demás

no le puedan seguir el paso; debe señalar camino y acompañarlos permanentemente hasta conseguir los objetivos propuestos para la Institución Escolar.

Como se ha planteado anteriormente, el liderazgo tiene atribuciones tanto en la administración escolar como para el mejoramiento de los desempeños en la enseñanza aprendizaje. No obstante, se dice que los rectores de los colegios se han preocupado más por los asuntos administrativos, mientras el trabajo de apoyo pedagógico se vincula más a los coordinadores académicos. El liderazgo directivo en las Instituciones Educativas colombianas se considera de una manera más distribuida y colaborativa, teniendo en cuenta no solamente las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento.

Según Leithwood, citado por Anderson (2010), “el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los estudiantes a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores que a la vez afectan los resultados de los estudiantes” (p. 14).

En resumen, dice Anderson, (2010):

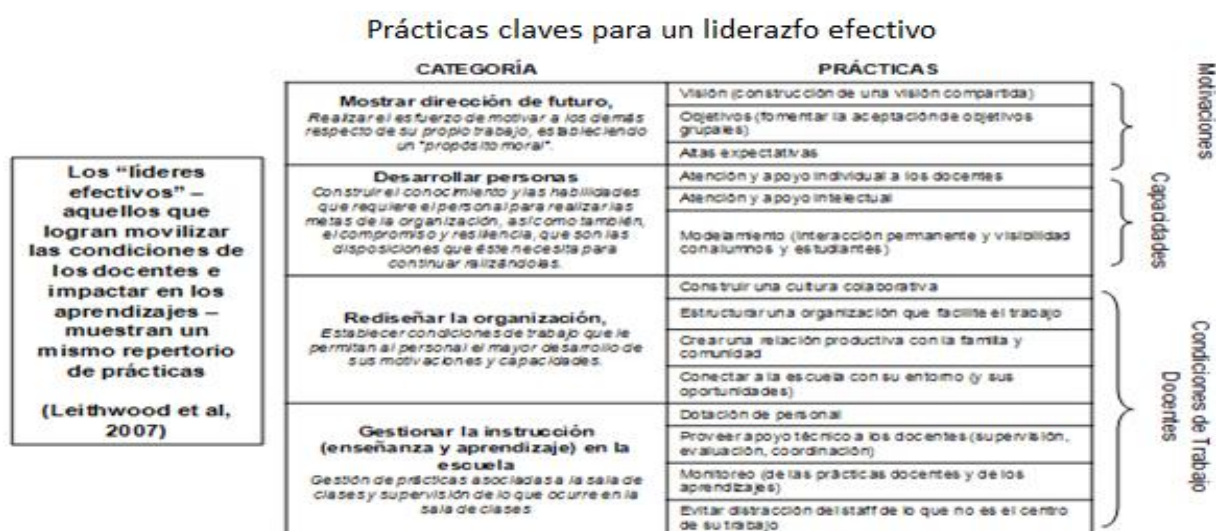
El rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores (p.15)

Existen entonces unas claves prácticas para un liderazgo efectivo, dado que, para Leithwood, (2007) “los líderes efectivos aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes, muestran un mismo repertorio de prácticas” (p. 13)

En este campo, de acuerdo con Anderson, (2010) tal como lo propone en la Figura 1:

Se ha logrado establecer cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Esta es: Establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción. Cada una de estas dimensiones está conformada por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente: la motivación, las habilidades y las condiciones de trabajo. Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Y, por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes (p. 39).

**Figura 1.** Prácticas claves para un liderazgo efectivo.



Fuente: Leithwood y Riehl, (2005), citado en Anderson, (2010)

Es evidente que los efectos de las prácticas se influyen mutuamente, y no de una manera discreta. Las acciones dirigidas hacia la capacitación de los docentes, por ejemplo, pueden contribuir a su motivación profesional. Así también, los cambios efectuados en las estructuras organizacionales pueden facilitar una formación continua de los docentes y un mejor manejo de los procesos de enseñanza.

Por otra parte, Bass, (1981), citado por Evans, (2015):

...establece diferencias entre los conceptos de liderazgo y autoridad, teniendo en cuenta las investigaciones de los autores norteamericanos, Holloman y Gibb. El primero de ellos, Holloman en 1986 señala que la autoridad se impone sobre el grupo, mientras que el liderazgo es concedido por el grupo. En cambio Gibb, (1969) desarrolla la distinción entre ambos conceptos, indicando “que la autoridad es mantenida por un sistema organizado y no por un grupo de miembros que reconocen espontáneamente el aporte de un individuo al avance del grupo. Esto indica que un grupo dirigido con autoridad puede determinar su visión y misión, mientras un grupo con un líder llega a la conclusión de sus intereses. Como conclusión se señala que los administradores, ejecutivos y los jefes de instituciones deben ser líderes y autoridades; esto se puede entender como que el liderazgo debe incluir la autoridad y viceversa (p. 39)

Lo importante es tener en cuenta que, de acuerdo con los enfoques actuales sobre la calidad de la educación, se le da mucha importancia al ejercicio del liderazgo institucional, lo cual conlleva a precisar con justeza que el papel de líder del rector o director de una institución educativa es un factor determinante en la calidad educativa y la eficiencia escolar. A pesar de la importancia que se da al compartir el liderazgo y no verlo sólo desde el puesto del director, a través de varias investigaciones, Coronel, (1994) se ha confirmado que el director es una pieza fundamental para la mejora de la eficacia escolar y que éste a su vez es decisivo, según Murillo, (2008):

...en la creación, naturaleza y grado de participación del profesorado en la toma de decisiones. Un clima de confianza y participación hace aumentar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, porque promueve la colaboración entre el personal docente y eso beneficia sin duda el currículo (p. 113)

Y agrega Murillo, (2008), que algunos de los factores clave para que el director del centro docente muestre su habilidad como líder e innovador son: “saber cómo se pueden aplicar los cambios a la práctica, determinar el alcance del cambio, la capacidad de apoyo y estímulo y desarrollar las destrezas necesarias para fomentar una organización que asuma el aprendizaje” (p. 89)

Lewin, (1940) referido por Campos, (2012) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales” (p. 16). De esa forma, la función del líder tiene la necesidad de ordenamiento y de acuerdo con las características del grupo su principal obligación la de establecerle la dirección adecuada.

Por lo expuesto, Lewin, (1940) citado por Campos, (2012), según el enfoque conductual conceptualiza liderazgo como “la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”. (p. 17)

En definitiva, para Lewin, referido por Campos, (2012):

...el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. De ahí que, en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos. En el caso de los líderes democráticos, en donde éste está

encargado de que los sujetos se incorporen al trabajo global, los grupos logran realizar lo que se han propuesto. (p. 74)

### 3.3 CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

El balance entre los defectos y virtudes de cada persona constituye su carácter o personalidad que indicará el potencial de liderazgo que posee. Espinoza, (1999) citado por Campos, (2012) menciona una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo. En estas menciona, el orden, a través del cual se logra que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos. La sinceridad, por medio de la cual se alcanza la confianza de los colaboradores. La justicia, que consiste en la forma ética y justa en las actitudes hacia los colaboradores y la institución. El silencio o la reserva, porque a través de éste comunica asuntos específicos y pertinentes a la institución, evitando comunicaciones superficiales o estériles. También es necesaria la moderación, donde se eviten los extremos, ejerciendo autocontrol sobre el resentimiento y la ira. Igualmente, se requiere el ejercicio de la humildad, sin mostrar actitudes de soberbia y poder.

Así mismo, un líder debe contar con una imagen personal limpia; asumir una actitud tranquila, sin violencia física o verbal hacia los demás; ser laborioso, ocupando su tiempo en cosas útiles; con capacidad y decisión para la resolución de problemas; mostrarse austero, sin incurrir en gastos innecesarios; se solidario y leal con sus colaboradores y con la Institución Educativa.

Además, de acuerdo con Solís, (2010) existen diez elementos fundamentales para que un directivo logre desarrollar su liderazgo: vitalidad, inteligencia emocional, enfoque a resultados, visión, manejo del poder, comunicación, productividad ejecutiva, formación de equipo de alto desempeño, creatividad y evitar comportamientos disfuncionales.

De este modo, de acuerdo con Vásquez, (2014) para conformar el perfil de líder educativo se proponen una serie de funciones o tareas, las habilidades, las

características y las barreras que limitan el ejercicio del liderazgo, para lo cual se toma como base la triangulación de los resultados obtenidos en dos investigaciones sobre necesidades formativas de la dirección en el 2007 en las Universidades de Girona, Huelva, País Vasco y Zaragoza y la segunda, denominada “el liderazgo como discurso y práctica educativa”, que se llevó a cabo de 2006ª 2009.

En estas condiciones se establece el siguiente perfil del líder en la organización educativa, tal como se observa en la Tabla 1.

Por todo lo anterior, se precisa que el liderazgo desempeña un papel fundamental en la organización educativa, se valora como necesario, esencia y primordial para el buen funcionamiento de las instituciones, pues, el grado de influencia del líder va más allá de la misma estructura organizativa del centro, por lo que de sus decisiones tendrán un gran peso en la consecución de los objetivos planteados.

**Tabla 1.** Perfil del líder educativo.

<b>FUNCIONES</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>LIMITACIONES O BARRERAS</b>
- Crear un clima organizacional satisfactorio	- Comunicativas	- Motivador	- Confundir autoridad con autoritarismo.
- Potenciar relaciones positivas entre los miembros.	- Resolución de conflictos	- Ético	- Falta de participación o democracia.
- Potenciar la participación.	- Toma de decisiones	- Carismático	- Déficit formativo.
- Aunar y armonizar intereses colectivos.	- Hábil socialmente	- Colaborador	- Falta de compromiso e implicación.
- Tomar decisiones.	- De escucha	- Innovador	- Déficit de habilidades comunicativas.
- Resolver conflictos.	- Tolerancia y respeto	- Democrático	- Falta de coherencia.
- Guiar en momentos de crisis.	- Negociación	- Persuasivo	- Desmotivación.
- Motivar a los compañeros con los que trabaja.	- Organizativas	- Global	- Falta de empatía.
- Facilitar el trabajo en equipo.	- Preocupación e interés por el grupo	- Educativo	
- Cultivar los valores solidarios y democráticos.	- Capacidad de motivar	- Creativo	



FUNCIONES	HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES O BARRERAS
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de apoyos internos y externos al centro.</li> <li>- Autonomía mermada.</li> </ul>

Fuente: El autor

### 3.4 TEORÍAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

La teoría de liderazgo es comúnmente un modelo utilizado en investigaciones sociales con el fin de comprender, predecir y controlar la tarea y capacidad gerencial en las labores de dirección de una Institución. Hoy día existen muchas teorías y estilos de liderazgo los cuales, dependiendo del autor, parecen contar con características parecidas, pero en el fondo no son iguales. Sin embargo, de acuerdo con los objetivos del presente trabajo investigativo se abordarán los estilos de liderazgo, tomando como base la información de liderazgo centrado en principios de Covey, (1993), los cuales se agrupan tres de las principales teorías actuales, con el fin de tener bases teóricas para el respectivo análisis del problema planteado en la presente investigación, como son la teoría conductual del liderazgo propuesta por Kurt, (1939), la Teoría Situacional Paul Hersey y Kenneth Blanchard, y la teoría Sociocrítica y el modelo de liderazgo transformacional de Ball, (1989) las cuales se consideran como las principales teorías modernas para el análisis del liderazgo directivo en educación y, será a través de esta última, la que servirá para sentar las bases teóricas para el respectivo análisis del problema planteado en la presente investigación.

Al respecto, y teniendo en cuenta que el director o rector de una institución educativa tiene una posición especial en la organización, dado que su poder formal tiene como contraposición el poder informal de los demás miembros del plantel educativo. Desde esa perspectiva, el poder del director es ambiguo y debe recurrir a procesos de

negociación, e incluso la manipulación para conquistar o mantener la estabilidad política en la escuela. A estas expresiones es lo que Ball, (1989) denomina estilos de liderazgo.

**3.4.1 Teoría Sociocrítica de Stephen J. Ball.** Según Alcaide, (2002) partiendo de un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos. Ball, (1989), identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace “con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalcando sus diferencias y sus principales características.” (p. 97)

Según Ball, (1989) citado por Alcaide, (2002) se pueden distinguir tres estilos principales que son:

El estilo interpersonal. En este caso, el director tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar de que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba. Además, este estilo demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

El estilo administrativo. Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball, (1989) quien afirma que el

director con este estilo de gestión es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el mismo Ball, (1989) en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

El estilo político. Ball, (1989), presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

Para Ball, (1989) el director que representa este estilo de gestión antagónico propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos (p. 9).

Por otro lado, a decir de Ball, (1989) el director que representa el estilo autoritario busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

La manipulación, según Ball, (1989) es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados, por él mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto para Ball, (1989) se debe a que el director autoritario, “parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada” (p. 117)

En contraste con el estilo antagónico, según Alcaide, (2002) el director autoritario demuestra una evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que

alteren el orden y/o el clima institucional. Estas y otras consideraciones, las toma en cuenta para la elección del subdirector.

La tabla 2 resume las principales características de los estilos de liderazgo propuestos por Ball que servirán de referencia para el presente estudio.

**3.4.2 Teoría Conductual del Liderazgo Directivo.** De acuerdo con el enfoque de liderazgo de Lewin, Lippit y White, (1968), referido por Campos, (2012), se establece que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Es así como las dimensiones establecidas son las siguientes:

- **Liderazgo Autoritario o Autocrático.** Este líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. Chiavenato, (2002), citado por Reyes, (2012) dice que “el líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados”(p. 25). Un grupo sometido a liderazgo autocrático presenta mayor volumen de trabajo, pero evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. Más que respetado, el líder de este tipo es temido por el grupo, el que solamente trabaja cuando se encuentra presente. El énfasis se halla en el líder directivo que imparte órdenes sin previa consulta y solamente espera el cumplimiento. Este líder es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es muy recomendable en los casos siguientes: para resolver situaciones de emergencia o de crisis, cuando los subalternos evidencian poca madurez emocional y si se presentan deficiencias en los aspectos laborales.

**Tabla 2.** Resumen de las principales características de los estilos de liderazgo propuestos por Ball (1989)

Estilos	Comunicación	Orientación (objetivo) de la comunicación	Resolución de conflictos	Procedimiento en la toma de decisiones (formal, informal)	Decisores finales	Estrategias de dirección
Interpersonal	Interpersonal y oral	Negociaciones, persuasión privada	Pueden y deben ser resueltos con cada personal	Informal: consultas individuales	Director en consulta informal	Alta visibilidad, consideración
Administra- tivo	Interpersonal y escrita	Tareas y responsabilidades	Reuniones formales	Formal: reuniones	Director o equipo directivo delegado	Estricto uso de los recursos de la burocracia
Antagónico	Conversaciones Más privadas que públicas	Persuasión, búsqueda de adhesión	Reuniones formales	Formal: reuniones. Estimula el debate público.	Director, alentando a sus aliados y neutralizando a los adversarios	Reconoce los intereses e ideologías diferentes pero usa su habilidad en las incertidumbres del debate público. Evita el debate sobre asuntos

Estilos	Comunicación	Orientación (objetivo) de la comunicación	Resolución de conflictos	Procedimiento en la toma de decisiones (formal, informal)	Decisores finales	Estrategias de dirección
						administrativos y de procedimientos
Autoritario	Conversaciones públicas y privadas	Imposición pública. Persuasión, búsqueda de adhesión en privado	Evade el enfrentamiento. Invisibiliza el conflicto	Formal: reuniones. Se impone. Manipula agendas. No reconoce intereses rivales. Sus intereses son legítimos	Rechazo encubierto al enfrentamiento o usando recursos de autoridad. Defensa de políticas y procedimiento s establecidos del plantel	Rechazo encubierto al enfrentamiento usando recursos de autoridad. Defensa de las políticas y procedimientos establecidos de la institución

Fuente: Ball, (1989)

- Liderazgo Democrático. Según Hernández, (2006) citado por Reyes, (2012) “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (p. 105)

Sus características son:

- La consulta y persuasión a sus subordinados en torno a las decisiones propuestas.
- El aliento a la participación conjunta.
- Es extremadamente comunicativo.
- Estimula la participación de las personas.
- Se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo.
- Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas.

Los grupos dirigidos con liderazgo democrático presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas. Es el estilo que se recomienda en las labores pedagógicas y administrativas porque, según los estudios, es el que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el proceso de enseñanza aprendizaje.

c) Liderazgo Liberal o Laissez Faire. Es el que permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder.

Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, el que es ignorado; el liderazgo liberal enfatiza solamente en el grupo. Alvarado, (1996) expresa que este liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p. 51). Por conceder a los subordinados un alto grado



de independencia en sus tareas, las que se limitan básicamente a comunicar, es recomendable cuando el grupo evidencia un elevado grado de madurez y responsabilidad, es decir cuando manifiestan habilidad y seguridad plenamente confiables.

**3.4.3 Teoría de la Contingencia Situacional y de Liderazgo Transaccional.** Según Solís García (2010), la teoría de la contingencia establece como premisa fundamental que “las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada dependen de los parámetros particulares de la situación” (p. 26). Esta teoría identifica los principios que orientan acciones a seguir en concordancia con las características de la situación, al contrario de lo que hace la escuela clásica que busca aplicar los principios universales a cualquier situación.

La teoría de la contingencia, de acuerdo con Hollander, (1978), citado por Solís, (2010), propone un único estilo de liderazgo, el Transaccional. Este está basado en el modelo de Unión Bivalente Vertical, cuyo principio fundamental es el intercambio de relaciones entre el líder y sus colaboradores y viceversa. Tanto el líder como sus subalternos y colaboradores establecen lo que cada uno espera del otro, siendo estos comportamientos regulados por expectativas y negociaciones entre ambos. (p. 27)

Al respecto, agrega Solís, (2010) tomando como referencias a Salazar, (2006) y Gómez, (2008) que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- Recompensa contingente: se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción activo o pasivo. En el primer caso el líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas, supervisando la actuación de los seguidores y concentrándose en las fallas, los errores y las irregularidades. En el segundo caso se caracteriza a los líderes que solo

se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido y no se satisfacen los estándares esperados. (p. 28)

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas. (Contreras, 2016). El líder transaccional, según Solís, (2010), afecta la motivación de sus colaboradores por el intercambio de premios y por crear un clima de acercamiento concordante con los resultados y esfuerzos deseados. Igualmente es un diagnosticador psicológico sensible que reconoce con facilidad las necesidades y expectativas del grupo y responde consecuentemente con ellas.

**3.4.4** Teoría del liderazgo Transformacional. Un modelo de liderazgo, que se viene usando desde las dos últimas décadas y que en los últimos congresos de dirección de centros educativos a nivel internacional sigue teniendo vigencia y completa actualidad, es el liderazgo transformacional de Bass, (1985), referido por Maureira, (2004) cuyo significado esencial está en hacer de los colaboradores verdaderos líderes.

Al respecto, Bass, (1993) citado por Maureira, (2004) sostiene que:

El liderazgo es un indicador fundamental en la mejora de la eficacia de los centros docentes, por un lado, existe en la bibliografía pedagógica muchos ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza. (p. 5)

Esto quiere decir que gran parte de los éxitos de las instituciones escolares se atribuyen a un liderazgo eficaz del director y, además, “se pueden mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos adoptando un nuevo enfoque de liderazgo del director, y éste es el liderazgo transformacional”. (Maureira, 2004, p. 5)

Bass, (1997) distingue teóricamente dos grandes estilos en el liderazgo, lo que se denomina Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional, así mismo, habla de un tercer comportamiento directivo al que da el nombre de no liderazgo. Define el liderazgo transformacional como:

...aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica. Factores todos interdependientes, que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.(p. 5)

Esta teoría, de acuerdo con Solís, (2010) plantea que la competencia por el poder y los recursos llevan a acuerdos por consenso cuando se tiene que resolver un conflicto. Se puede entender mejor, partiendo de los dos enfoques que maneja Ball, (1989). Primero, por las perspectivas y compromisos educacionales de los docentes como la práctica de aula, las relaciones con estudiantes y la enseñanza que se brinda, de acuerdo con su concepción ideológica y sus intereses personales. Segundo, se concreta en la ideología de la gestión, la cual pesa sobre las escuelas y ejercida por los líderes educativos y otros grupos de poder, añadiendo un ambiente político a la institución educativa.

Como se aprecia, el Estilo de liderazgo transformacional, propone un modelo de cambio basado en el conflicto y el acuerdo. Esto se puede entender partiendo de uno de los dos enfoques que maneja Ball, (1989), citado por Solís, (2010), refiriéndose a la ideología de la dirección, la cual se refiere a ideas de las que es posible demostrar que ocultan o resuelven aspectos problemáticos de la vida social de un modo idealista o imaginario; donde las explicaciones ideológicas sirven para asegurar la posición de grupos dominantes, añadiéndole un ámbito macro-político a la escuela. De ahí surge el estilo de liderazgo transformacional.

De acuerdo con Giraldo y Naranjo, (2014) el liderazgo transformacional, se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo, según lo expuso Bass y Riggio, (2006).

Bass, (1985) define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

En consecuencia, para este estudio, se ha tomado en cuenta el modelo de Liderazgo Transformacional de Bass, a partir de las dimensiones y las variables utilizadas, de acuerdo con el trabajo de Maureira, (2004). Las dimensiones del liderazgo que se identificaron fueron las siguientes; carisma personalizante, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica.

Según Evans, (2015) este tipo de liderazgo y sus dimensiones serán definidas de la siguiente manera; no obstante, más adelante se señalarán los indicadores que interesan analizar en el rector de la institución educativa:

- El carisma personalizante se refiere a la influencia positiva que ejerce el líder sobre el colectivo para producir una visión compartida y lograr la confianza y la credibilidad en su persona y en su capacidad de liderar la institución y las propuestas sugeridas, consensuadas y acordadas en colectivo. A partir de su liderazgo se trasmite el entusiasmo, la confianza y el respeto para llevar adelante una tarea importante. Las conductas, capacidades y actitudes que definen este factor podrían caracterizar de manera especial al liderazgo transformacional, como demostrar auto-

confianza, generar lealtad y compromiso, traslucir un comportamiento honesto y coherente, ser respetado por lo que es y lo que hace y no solo por su cargo, producir satisfacción en sus colaboradores.

- La consideración individual no es otra cosa que la capacidad del líder para demostrar su interés en cada persona y en sus inclinaciones y proyectos. Esto se expresa a través del apoyo permanente y sostenido a las personas y a grupos de personas, así como al trato respetuoso y amable que se le da a cada uno. Las conductas, capacidades y actitudes que identifican este factor se basan en la relación que establece el líder con cada persona, desplegando sensibilidad, interés y aconsejando cuando sea requerido, demostrando que el interés por la organización pasa porque cada uno se sienta reconocido e importante y que entre todos contribuyen a la propuesta educativa.
- La estimulación intelectual tiene que ver con la percepción que manejan los colegas sobre la capacidad de renovar y enriquecer sus concepciones sobre diferentes temas y para generar procesos nuevos, creativos, y estimulantes para favorecer los cambios que el conjunto está buscando lograr. Las conductas, capacidades y actitudes que contribuyen a fortalecer este factor se sustentan en el reconocimiento de la necesidad de partir de ideas inteligentes y racionales para solucionar problemas, buscando generar nuevas ideas y asumir responsablemente de manera colectiva las nuevas tareas, que no sean impuestas por la autoridad, sino asumidas con convencimiento y entusiasmo por el grupo.
- La inspiración es la capacidad de mover sentimientos positivos hacia las posibilidades personales y colectivas de implicarse en la transformación del centro educativo, creando un ambiente de interés genuino, optimismo y un sentido de identidad con la institución y su futuro. Las conductas, capacidades y actitudes que favorecen este factor encuentran en una

combinación positiva entre una vinculación equilibrada entre lo afectivo y lo racional para construir una propuesta seria de organización con visión de futuro, objetivos y metas asumidas con pleno conocimiento y conciencia.

- La tolerancia psicológica está relacionada con la capacidad del líder de hacer frente a las dificultades y problemas que se presentan y saber rescatar lo mejor de cada uno para lograr las condiciones de éxito. En esencia es crear las condiciones para asumir los problemas y conflictos que surgen en un grupo humano cualquiera, más todavía en un centro educativo: es reconocer los propios errores y ser tolerante frente a los errores de los demás. Puede expresarse a través del sentido del humor o de un trato amable y respetuoso al señalar equivocaciones, resolver conflictos o manejar momentos difíciles. (p. 138)

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela Leithwood y Steinbach, (1993) citado por Evans, (2015) se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal.

Agregan Giraldo y Naranjo, (2014) citando a Bass y Riggio, (2006) un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementara el autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización. Por lo tanto, el liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e

impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales.

El enfoque teórico propuesto por Bass, (1985) señalado como un nuevo paradigma en la comprensión de los estudios sobre liderazgo contemporáneo, es el que guía conceptualmente la presente investigación y aporta el modelo de instrumento para la medición del liderazgo ejercido por el directivo docente. El modelo que se propone se basa en la consideración de variables asociadas al proceso de liderazgo directivo, imprescindible para lograr la eficacia escolar y la calidad del centro educativo.

A través de la Tabla 3, se presenta la especificación inicial del modelo de liderazgo directivo y los indicadores que serán evaluados en el directivo docente del estudio:

**Tabla 3.** Constructor y dimensiones del modelo de liderazgo transformacional de Bass.

Carisma	Consideración	Estimulación	Inspiración	Tolerancia
Personalizante	Individual	Individual		Psicológica
<b>Entusiasmo</b>	Trato personal	Animación al	Implicación	Humor
<b>Credibilidad</b>	Apoyo	cambio	Identidad	Priorizar lo
		Potenciación de		colectivo
		un mayor		
		esfuerzo		

Fuente: Bass, (1985) y Maureira, (2004)

### 3.5 GESTIÓN ESCOLAR

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. Según Pozner, (2008):

Muchos autores entre los que sobresalen Víctor García y Rogelio, les proponen a los directivos cuatro funciones para la organización y gobierno

de la escuela: la toma de decisiones, la comunicación y la participación, la planificación y la evaluación y el control (p. 35)

Es en ese sentido, la gestión, en las instituciones educativas dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí que es fundamental preguntarse qué se entiende por gestión escolar. Al respecto Borjas, (2003) dice:

Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. (p. 15)

En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, personal de servicios generales, padres y comunidad en general) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia.

Para Berales, (s.f.) “las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución en particular de cualquier tipo” (p. 2). Se trata, por todo, en un nivel de gestión que abarca, tanto a la comunidad escolar y la comunidad educativa de referencia. Cuando se hace referencia a la gestión escolar se está refiriendo a una obligación de todos, pero con una cabeza visible que es el director o rector de la Institución, mientras que en gestión educativa se concentra el político, que genera el marco para el servicio; el administrativo, que procura las condiciones para la prestación del servicio y el profesional que efectúa el servicio.



La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012, p. 10)

Según el Ministerio de Educación Nacional. (2013) la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Desde esa perspectiva, los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Con relación a la gestión directiva, la guía 34 del Ministerio de Educación de Colombia, (2008) manifiesta que:

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (p.27)

De igual manera, en el proceso de evaluación del área de gestión directiva, la misma Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, (2008) involucra los procesos necesarios para facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales necesarios para la inclusión de un establecimiento educativo en el contexto local y regional, los cuales se agrupan en los siguientes aspectos:

- Direccionamiento estratégico. Establece los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de los ámbitos de trabajo, en cuanto al planteamiento estratégico de la misión, la visión, los principios y metas institucionales.
- Clima institucional. Busca generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, sus aprendizajes y la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa en cuanto a pertinencia, la participación y manejo de conflictos, entre otros componentes.
- Gestión estratégica. Se trata de tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales mediante el liderazgo y la articulación de planes y proyectos institucionales.
- Gobierno escolar. Comprende los procesos de participación de la comunidad educativa, tanto en la proyección de la institución como en la orientación y seguimiento de su proyecto educativo.

- Cultura institucional. Busca dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales empleando mecanismo de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros y la identificación de buenas prácticas. (p. 21)

### 3.6 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y GESTIÓN

De acuerdo con Alcaide, (2002) comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo. Los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces se puede decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

El liderazgo de los directores en las instituciones educativas se hace evidente en la medida que se logren las metas, los objetivos y la visión; cuando la organización cumple con satisfacer sus obligaciones sociales. De esta manera se podría decir que la organización es eficiente y eficaz. Sobre estos conceptos Chiavenato, (2000) sostiene: “Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso” (p. 128).

En la educación, la eficacia se refiere al *logro* de los objetivos de calidad planteados y priorizados con anterioridad, y que permiten la satisfacción plena de los usuarios internos y externos sobre el servicio que reciben; en tanto que la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

Al respecto Gento, (2002) puntualiza: “La calidad de un centro educativo entendida en términos de producto, aproximaría a los conceptos de eficacia o, mejor aún, de eficiencia: hace, pues, referencia al aprovechamiento de recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos”. (p. 65)

Ahora bien, según Pozner, (2001) los actuales enfoques de liderazgo no se refieren al de una posición de autoridad en una estructura social, tampoco al conjunto de características de la personalidad. Mucho menos aún nos referimos al liderazgo como don divino, como ligado a distintos mesianismos. El liderazgo entendido como actividad o como práctica, nos aleja de falsas concepciones que han llevado a confundir liderazgo con autoridad, con megalomanía, con mesianismo y con irresponsabilidad.

Agrega Pozner, (2001) que:

Retomando a Kotter, (s.f.) se afirma que los modelos históricos pasaron por alto lo más relevante del liderazgo: que su potencial se vincula más directamente con el aprendizaje profundo. Y coincidimos con Heifetz en que finalmente el liderazgo se relaciona más directamente con la problemática primordial de cómo abordar las prácticas asentadas como rutinarias en tiempos en que se exigen altos volúmenes de innovación y aprendizaje profundo. (p. 17)

Las prácticas de liderazgo a la transformación de nuestros mundos; y, precisamente, en aquellas coyunturas en que es necesario estimular lo que denomina “adaptación social”, entendida como “el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para encarar con éxito los problemas, en concordancia con nuestros valores y propósitos” según Heifetz, 1997, p. 24 citado por Pozner, 2001, p. 17).

En definitiva, el liderazgo promueve el trabajo generativo, es decir, promueve el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para abreviar la brecha entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan

y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarían la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar.

En este sentido el liderazgo -como aspecto de la gestión y en unidad con ella- no mantiene el *statu quo*, la resignación o altos niveles de complacencia. Por el contrario, es la dimensión de la gestión educativa estratégica que asume que los cambios a emprender requieren identificar y plantear los problemas colectivos, reconocer sus conflictos, evaluarlos en función de los tránsitos y de los valores a profundizar, para realizar resultados socialmente útiles. Esta concepción de liderazgo reconoce así mismo que dicha transformación incluye procesos específicos, procesos colectivos de formación que promuevan múltiples creatividades, compromisos y responsabilidades de los sujetos. Para ello será requisito indispensable asumir el liderazgo como las múltiples actividades que desarrollan quienes lo realizan y que supone reflexionar, planificar y dirigir los procesos de aprendizaje profundo de esa organización. Las prácticas de liderazgo son un medio para:

- Generar aprendizaje organizacional y social.
- Resolver colectivamente problemas nuevos.
- Redefinir los valores.
- Ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores.
- Estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar.
- Ampliar los procesos de mejora continua.
- Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo.
- Solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas, tanto individuales como colectivas. (Pozner, 2001, p. 18)

A través del desarrollo de la anterior propuesta teórica dedicados a la fundamentación y relevancia del tema de este trabajo, se insiste en la importancia del liderazgo de la

dirección de la Institución Educativa como una de sus principales características, especialmente en aquellas que promueven la innovación y el mejoramiento escolar.

En estas circunstancias, diversos estudios relativos a la organización escolar han señalado profusamente, que tanto la gestión como el liderazgo de la dirección son variables de proceso fundamentales que contribuyen significativamente al logro de los objetivos del centro escolar. Es así como el enfoque teórico propuesto por Bass, (1985) reconocido como el nuevo paradigma en la comprensión de los estudios sobre liderazgo contemporáneo, aporta una serie de evidencias empíricas procedentes de una diversidad de organizaciones y culturas, a través del enfoque de liderazgo transformacional.

De acuerdo con Maureira, (2004):

...respecto de las variables que se han tenido en cuenta para asociar los efectos del liderazgo transformacional, se encuentran con una gran variedad de ellas, pudiendo ser clasificadas grosso modo en tres niveles. Por un lado, variables relativas al nivel de colaboradores, como, por ejemplo: la satisfacción de los colaboradores con el líder, la disposición a realizar un mayor esfuerzo por incrementar la calidad del trabajo, etc. En otro estadio estarían variables relativas a los efectos directos en la organización, como pueden ser; la eficacia global del centro, el clima del centro, la eficacia organizativa del centro, la capacidad de cambio en el centro, etc. Por último, podríamos haber también considerado los efectos que puede tener el liderazgo en las actitudes de los alumnos. Es la participación del directivo en la organización una de las más significativas en cuanto al efecto que puede tener ésta como proceso fundamental para potenciar el trabajo educativo, existiendo una serie de autores tanto del ámbito educativo como de la organización general que argumentan los beneficios que tiene la implicación de los colaboradores con una impronta colaborativa para la eficacia de la organización. (p. 6)

Para Pérez, (2005), referido por Reyes, (2013):

El liderazgo es una actividad propia de todas las personas y se manifiesta mediante actitudes e ideas; le permite al individuo establecer sus objetivos y definir la manera de alcanzarlos, ya sea por sí mismo o para el grupo al que pertenece. Los líderes de toda institución deben establecer una clara y manifiesta dirección, crear un clima propicio para el estudiante y su aprendizaje, así como altas expectativas, deben inspirar y motivar la participación, el desarrollo, el aprendizaje, la innovación y la creatividad de todo el personal.(p. 141)

La Gestión Educativa Lauda, (2012) solicita un modelo de gestión para generar estrategias de satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. Las situaciones propias de la gestión educativa se pueden integrar en tres áreas de gestión siendo éstas: gestión o función directiva Wiles, (2009) entendido como órgano de gobierno, dirección, órganos colegiados y de coordinación, representación y estructura orgánica del centro, especialmente referido a la toma de decisiones, programación y evaluación de procesos y resultados, comunicación, coordinación intra y extra escolar, así como resolución de conflictos; gestión pedagógica, dividido en función académica, planificadora—temporal, orientadoras, coordinación docente y convivencia—disciplinaria; gestión administrativa, entendido como organización general, legislativa, administrativa y académica, organización de recursos y como planificación (p. 141)

Actualmente la gestión escolar pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos y que funciona como un proceso que abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico. Una gestión educativa que transforme y promueva la mejora continua, plantea que la gestión educativa es una concepción global que permite y posibilita:

- Captar la realidad institucional de forma global y en el marco de su propio contexto, de manera democrática y participativa.
- Establecer un plan de acción compuesto por acciones sistemáticas, coordinadas e integradas lo que facilita ver como un todo las dimensiones pedagógico—curricular, administrativa, organizativa y comunitaria.
- Reconocer que la misión educativa de la escuela está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos.
- Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad.
- Analizar las prácticas educativas y generar cambios en la cultura institucional. (Lauda, 2012, p. 142)

Aunque las dimensiones de la gestión educativa estratégica son: Pedagógica, Organizativa, Administrativa, y Comunitaria; para conocer la relación entre el liderazgo directivo y la participación en la gestión escolar se establecen tres dimensiones especiales que se incluyen en el estudio con relación a los efectos que tiene el liderazgo ejercido por el directivo frente a la gestión escolar, teniendo como variables mediadoras la participación, la satisfacción y la eficacia pedagógica percibida al interior de la Institución Educativa,

En efecto, Maureira, (2004) define las dimensiones de la gestión escolar relacionadas con el liderazgo directivo de la siguiente manera:

- Participación. Nivel de atribución que perciben tanto profesores como directivos en cuanto a la capacidad que tiene el Centro para construir un liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación,



creando las condiciones para colaborar y verse implicado en el desarrollo del Centro. Se considera el trabajo en equipo como la estrategia prioritaria para generar espacios de reflexión, ayuda, intercambio y una toma de decisiones negociadas.

- Satisfacción. Se refiere al nivel de agrado que experimentan tanto directivos como docentes con su trabajo en el Centro, teniendo como eje la implicación en un proyecto educativo común. Eficacia Pedagógica percibida en el Centro. Grado de atribución por parte de directivos y docentes de la percepción sobre el nivel de logros de los objetivos pedagógicos generales del Centro (p. 12).

Además, Maureira, (2004) propone que:

Las dimensiones del liderazgo transformacional tienen una correlación directa, en algunos casos específicos, con los factores asociados a la gestión escolar. Así, la dimensión consideración individual tiene efectos directos sobre la satisfacción, lo cual parece lógico por cuanto una de las formas de influencia más apropiadas por directivos es el apoyo y la atención personal que les prestan a sus docentes. También, la inspiración, estimulación intelectual y el carisma tienen efectos directos sobre la participación o colaboración, por ser variables asociadas al trabajo en equipo, con lo cual los aspectos que más se privilegian del liderazgo son aquellos vinculados a una actividad propia de la función directiva. Por otra parte, la participación tiene efectos directos sobre la satisfacción y sobre la eficacia percibida y, de la misma forma, la satisfacción tiene influencia directa sobre la eficiencia percibida. (p. 13)

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista, (2006) existen tres tipos de enfoques investigativos como son el cuantitativo, cualitativo y mixto, los cuales son empleados en el tratamiento de datos correspondientes a estudios de carácter descriptivo. En tal sentido, el enfoque cuantitativo se fundamenta en el esquema deductivo lógico que busca formular preguntas de investigación, se hace la revisión de literatura y se construye el respectivo marco teórico. De las preguntas planteadas se determinan las categorías conceptuales y se construyen cuestionarios estructurados, para ser probadas posteriormente, a través de la medición estandarizada y numérica y utilizando el análisis estadístico descriptivo.

El enfoque cualitativo, por su parte, según lo plantean Hernández, Fernández y Baptista, (2006) también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, como sucede en los estudios cuantitativos. Con frecuencia, estas actividades sirven, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes.

La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular y el enfoque mixto que se caracteriza por emplear de manera conjunta los dos métodos. (p. 7)

En consecuencia, el trabajo investigativo acá planteado es de tipo descriptivo porque se refiere a las características de una situación específica como es el tipo de liderazgo ejercido por el rector de una Institución Educativa, sin emplear juicios de valor y

procurando altos niveles de objetividad. Además, es de carácter mixto por cuanto involucra los métodos cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, cualitativo porque tiene como objetivo la descripción de las cualidades del liderazgo y la gestión escolar, como elementos constitutivos de la realidad educativa, sin tratar de probar o de medir en qué grado se encuentra dicho acontecimiento institucional, sino de descubrir las cualidades del líder educativo. En segundo lugar, es cuantitativo por permitir determinar los datos de manera numérica a través del campo de la Estadística y hacer inferencias acerca de los resultados obtenidos los cuales son presentados a través de tablas de frecuencia y gráficas estadísticas, para proceder al respectivo análisis de resultados, dentro de la interacción existente entre tipo del liderazgo que ejerce el directivo docente y la gestión escolar que desarrolla como factor concordante para el buen funcionamiento de la Institución Educativa y la calidad de la Educación que imparte en beneficio de la población escolar de uno de los sectores poblacionales de la ciudad de Ibagué.

Para su desarrollo se aplicó el método analítico- sintético- deductivo. Analítico, por cuanto en todo el estudio se explicó claramente la relación que existe entre los fundamentos científicos que caracterizan la gestión y el liderazgo que debe realizar el directivo educativo en su diario quehacer y el impacto ejercido en la organización académica, administrativa y comunitaria del Colegio Carlos Lleras Restrepo. Sintético, porque agrupó los resultados reunidos a través de los diferentes dimensiones e indicadores de gestión (Ver Anexo A) para reconocer las características del tipo de liderazgo ejercido. Deductivo, dado que usó las respuestas suministradas por los encuestados para un análisis crítico individualizado que logró establecer la correspondencia del tipo de liderazgo y su influencia en la gestión escolar, procediendo a la enumeración, clasificación y prevalencia de criterios suministrados para llegar a la formulación de conclusiones con base en generalizaciones previstas por los objetivos del trabajo investigativo.

La investigación bibliográfica se basó en la recopilación de información a través de libros, artículos de revistas y material publicado en la WEB sobre dos ejes fundamentales: el liderazgo del directivo y la Gestión escolar.

El trabajo de campo se hizo directamente en la Jornada de la Mañana de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo mediante la aplicación de dos encuestas: una para el directivo, y otra a coordinadores y docentes.

## **4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de la presente investigación estuvo compuesta por todos los directivos y docentes que laboran en la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo del Barrio el Saldo de Ibagué, para un total de 150 personas.

La muestra fue constituida por todos los directivos, coordinadores y docentes que laboran en la jornada de la mañana, en la sede principal del Colegio Carlos Lleras Restrepo del Barrio el Saldo de Ibagué, es decir un rector, dos coordinadores, 4 docentes de preescolar, 6 de básica primaria y 30 docentes de secundaria.

## **4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

**4.3.1** Técnicas de Recopilación de Información. La recopilación de la información pertinente se hizo a través de una encuesta estructurada dirigida a coordinadores y los docentes; un cuestionario de autoevaluación del directivo. Su aplicación se hizo durante las horas de descanso dentro de las semanas 9 y 10 del segundo período académico de 2017. Además, se realizaron entrevistas a otros actores sociales para posteriormente hacer la comparación y triangulación de la información respectivamente.

**4.3.2** Instrumentos. El instrumento utilizado para recoger la información y el posterior análisis de datos estuvo basado en dos cuestionarios, para lo cual se tomó como modelo base los aplicados en las investigaciones realizadas por Maureira, (2004) sobre El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo casual y Evans, (2015) sobre Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas, los cuales fueron contruidos ad-hoc para la investigación; uno dirigido a la autopercepción del directivo docente (Ver Anexo C) y otro para la percepción

de coordinadores y docente (Ver Anexo B). Estos cuestionarios incluyen en su primera parte las dimensiones del liderazgo transformacional y en la segunda parte contiene los indicadores de participación, satisfacción y eficacia percibidos en la gestión escolar de la institución educativa. Para la elaboración de la primera parte se adaptó el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) Bernard Bass y Avolio, (2000) versión corta en español, validado por Pascual, Villa y Auzmendi, (1993). Por otro lado, resulta bastante interesante realizar un acercamiento al liderazgo directivo mediante un instrumento validado en numerosos estudios e investigaciones, dado que, como es normal en este tipo de estudio, se procedió a examinar tanto la fiabilidad como la validez a partir de las inferencias de puntuaciones obtenidas. El cuestionario fue aplicado a directivos y docentes y sus afirmaciones están redactadas del ítem 1 al 29 para medir el estilo de liderazgo del director y del 30 al 46 la variable de gestión escolar. Para responder el cuestionario se utilizó una escala tipo Likert, así: 1: Nunca, 2: Pocas veces, 3: A Veces, 4: Casi Siempre 5: Siempre.

Ahora bien, comúnmente en estudios investigativos de tipo descriptivo y de carácter social, los comportamientos o constructos se miden a través de variables de carácter simple, concretarse a través de un ítem generalmente usados para una alta inferencia, existe también, variables resultantes de una agrupación de ítems. En este caso para efectos de la tabulación, la graficación y análisis de la información, los datos se agruparon varios ítems en torno a las distintas dimensiones que conforman este trabajo de investigación, según se plantea en la Tabla 4.

**4.3.3 Sistematización, Tabulación y Análisis de la Información.** Para la sistematización, tabulación y análisis de la información se agruparon y ordenaron las encuestas y cuestionarios aplicados a directivos y docentes; con dichos datos se alimentaron las tablas de frecuencias por ítems investigado para luego proceder al cálculo de frecuencias relativas y absolutas correspondientes para el respectivo análisis descriptivo y la propuesta de conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

**Tabla 4.** Variables, dimensiones e indicadores de medida.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
<b>ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Carisma	Entusiasmo	1. Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.
			2. Suele ser una persona cercana a la gente
			3. Hace sentir orgullo por trabajar con él
		Credibilidad	4. Comportamiento honesto
			5. Comunica con el ejemplo lo que se decide en el centro
			6. Logra la confianza a través de su credibilidad
	Consideración Individual	Trato personal	7. Presta atención personalizada
			8. Concede atención personal en situaciones problemáticas.
			9. Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales.
		Apoyo	10. Ayuda mucho a los profesores recién llegados
			11. Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo
			12. Apoya mis acciones e ideas
	Estimulación Individual	Animación al Cambio	13. Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas
			14. Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.
			15. Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.
		Potenciación al esfuerzo	16. Prefiere facilitar las cosas antes de imponerlas.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
			17. Anima da desarrollar el trabajo, dejando que otros tomen más responsabilidades.
			18. Motiva a hacer más de lo que un principio se pensaba hacer.
			19. Tiene claras las prioridades que son más importantes para la Institución Educativa.
	Inspiración	Implicación	20. Se involucra en la realización de los objetivos de la Institución.
			21. Se involucra en los procesos relevantes del plantel.
			22. Promueve el señalamiento de prioridades del Colegio.
		Identidad	23. Promueve el sentido de identidad con los objetivos de la Institución.
			24. Cuneta con la confianza de docentes para promover la concreción de objetivos del plantel educativo.
			25. Usa el sentido del humor para atenuar conflictos
			26. Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo para docentes y administrativos
	Tolerancia Psicológica	Humor	27. Ayuda a reducir la tensión en el trabajo
			28. Es capaz de organizar su tiempo para adaptar su horario a las necesidades de la comunidad educativa
		Priorizar lo Colectivo	29. Sacrifica sus intereses por el bien colectivo en la Institución Educativa.
			30. Promueve en la Institución una visión y metas claras compartidas según el PEI
<b>Gestión Escolar</b>	Participación	Orientación y	

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
	Colaboración		<p>31. Impulsa un plan operativo anual define metas, actividades y recursos según el PEI.</p> <p>32. Lidera y delega tareas y responsabilidades pidiendo cuentas de ellas.</p> <p>33. Desarrolla acciones efectivas de comunicación con todos los estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>34. Privilegia por el trabajo colaborativo de todos los entes de la comunidad educativa.</p> <p>35. Promueve un ambiente de colaboración y compromiso con la institución educativa.</p> <p>36. Promueve la participación estudiantil en instancias académicas para conocer intereses y sugerencias.</p> <p>37. Propicia la resolución de conflictos y el buen clima de relaciones humanas.</p> <p>38. Se promueve la reflexión colectiva de la comunidad sobre el tipo de educación que ofrece el colegio.</p> <p>39. Realización conjunta de adaptaciones curriculares</p>
Satisfacción	Satisfacción con el trabajo		<p>40. Aceptación con la tarea educativa en el Colegio</p> <p>41. Satisfacción por el trabajo escolar en la Institución</p> <p>42. A pesar de las dificultades y carencias es agradable dar clases en la Institución Educativa</p>
Eficacia	Obtención de Objetivos Generales		<p>43. En el día a día se observa en los docentes un compromiso por el mejoramiento de la enseñanza.</p> <p>44. Se promueve el trabajo académico y actitudinal de los estudiantes en forma coordinada.</p>



VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
			45.En la institución educativa se desarrollan actividades de proyección comunitaria.
			46.Se percibe confianza de los padres de familia por el servicio que ofrece la Institución educativa.

Fuente: El autor

## **5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez aplicada la encuesta a los docentes y la entrevista al rector de la Institución Educativa Técnica Empresarial Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué, dentro del carácter cualitativo y cuantitativo del trabajo investigativo sobre liderazgo directivo y su participación en la gestión escolar, fue posible encontrar los siguientes resultados que se analizan a continuación acerca del estilo del liderazgo ejercido por el directivo docente y el impacto que éste genera en el proceso de gestión escolar y su grado de participación, desde la perspectiva de los docentes mediante una encuesta estructurada tipo Likert y la autopercepción del rector de la Institución Educativa, a través de una entrevista focalizada.

### **5.1 EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

De acuerdo con Martínez, (2014)

La construcción del liderazgo por parte del rector de una institución de educación pública, cualquiera que sea su estilo, se basa en asumir sus funciones de carácter administrativo basado en su moralidad y la motivación que ejerce en los docentes a través de la coordinación, la supervisión del plan anual de trabajo, la supervisión y asesoría de las clases, la creación de alianzas estratégicas. (p. 7)

Junto al liderazgo transformacional existen múltiples tipologías de liderazgo directivo entre los que sobresalen los propuestos por la teoría sociocrítica de Ball, (1989) y la conductual de Lewin como son el interpersonal, administrativo, autoritario, democrático, liberal y el político, junto al transaccional propuesto por la teoría de contingencia de Hollander. Sin embargo, los directivos docentes ejercen su liderazgo transformacional, mediante procesos afectivos y cognitivos sobre los educadores a su cargo, quienes le reconocen sus capacidades y habilidades en el manejo de la institución educativa, entre

los que aparecen aspectos característicos como: el carisma, la consideración y estimulación individual, su inspiración y tolerancia psicológica, para desembocar en un adecuado proceso de gestión escolar medida por el nivel de participación, satisfacción y eficacia que se logra en el ejercicio de su labor directiva.

Es por eso, que en los siguientes apartados la investigación describe de manera cualitativa y cuantitativa las diferentes características establecidas en el estudio para el liderazgo directivo, de acuerdo con el estilo transformacional propuestas por Bass y Avolio, (2000) y su influencia en la gestión escolar, en la figura del rector de la Institución Educativa de acuerdo con la percepción de los docentes y del mismo directivo. Se propone entonces, cada una de las dimensiones e indicadores que fueron elegidas para conocer el estilo del liderazgo transformacional.

**5.1.1 Carisma Personalizante del Rector.** Un primer elemento característico de líder educativo es su carisma como el juicio afectivo mediante el cual crea, contagia y convence a sus seguidores, en este caso los docentes, sobre sus experiencias y estados emocionales positivos, permitiendo con el ello el logro de los objetivos propuestos en beneficio de la institución educativa. Esta influencia positiva que ejerce el rector como líder del colectivo escolar permite lograr confianza y credibilidad en su persona y en su capacidad de liderar la institución, porque transmite entusiasmo, confianza y respeto en el grupo.

Esta dimensión del liderazgo directivo se midió a través de dos indicadores fundamentales: el entusiasmo y la credibilidad que muestra y refleja el rector ante su comunidad educativa.

Para conocer el entusiasmo que transmite el rector, se propusieron tres ítems, así:

- Ítem 1. Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.
- Ítem 2. Suele ser una persona cercana a la gente o personal que colabora en el plantel.

- Ítem 3. Hace sentir orgullo por trabajar con él.

Tanto en la tabla 5 como en la figura 2, se puede observar cómo 57,5% de los docentes encuestados responden en ítem 1 que “casi siempre”, el rector del plantel “promueve el entusiasmo por la tarea educativa”, porque le atribuyen a su liderazgo transformacional ejercido la experiencia necesaria para hacerlos sentir seguros en el desempeño diario de las actividades escolares y la forma como se debe enfrentar con alegría e interés cada una de las acciones que involucra la misión del docente.

Luego se contrasta este análisis cualitativo con la opinión de un docente (No 1) entrevistado (Ver Anexo F), quien manifiesta al preguntarle sobre la promoción del entusiasmo por la tarea educativa que hace el rector en la institución, lo siguiente: el rector nos recuerda, especialmente al comienzo del año escolar, nuestras responsabilidades y compromisos frente al aprendizaje de los estudiantes, la llegada puntual y permanencia en el colegio, lo mismo que la necesidad de mantener buenos estándares de rendimiento para mantener y superar los puntajes en las pruebas de estado.

No obstante, este entrevistado no menciona los valores y principios que deben existir para el ejercicio entusiasta de la misión docente y, especialmente, la satisfacción que se siente al cumplir con altruismo la tarea de educar y formar a nuestros estudiantes.

Por otro lado, cuando se averigua en el ítem 2, si el rector suele ser una persona cercana a la gente o personal que colabora en el plantel, existe una gran división de criterios entre los docentes entrevistados porque, mientras el 35% dice que “a veces” le observan ese perfil, un porcentaje igual dice que “casi siempre” lo ven cerca a la gente con la que trabaja.

De igual manera, para enfatizar la idea del entusiasmo que transmite el rector como indicador del carisma, el 42,5% de los profesores y profesoras encuestadas manifiestan que casi siempre, sienten orgullo de trabajar con el actual directivo, tal como se indagó

a través del ítem 3. De acuerdo con estos resultados, esta percepción la atribuyen los docentes a la capacidad del liderazgo ejercido por el rector de hacerlos orgullosos compartir el ejercicio diario de la docencia en este colegio en su compañía y bajo su dirección.

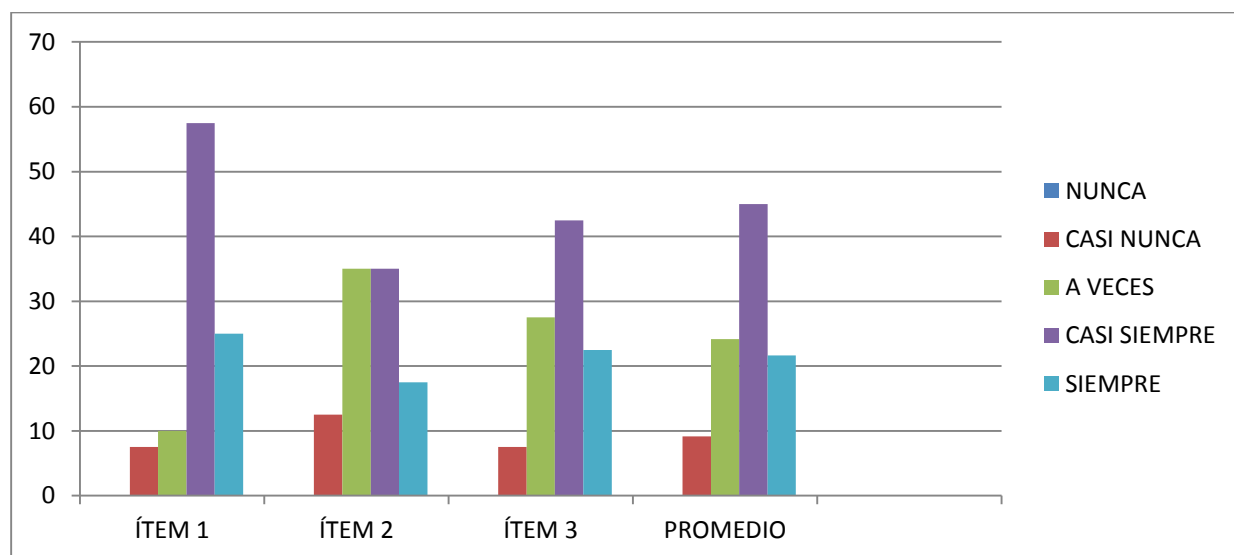
Entre tanto, al entrevistar al rector, y preguntarle, ¿cómo promueve el entusiasmo por la tarea educativa entre sus docentes y demás estamentos comunitarios?, responde que en la institución inculcamos el entusiasmo de los docentes motivándolos, con el bienestar que ellos tienen en el plantel, dándoles participación en los diferentes comités; también, se brinda la oportunidad de manejar de forma autónoma sus proyectos y metodologías dentro del aula en pro de los estudiantes. Además, se tienen en cuenta para las decisiones que se deben tomar en la institución. Así mismo se les da menciones de honor, por su compromiso, cumplimiento y el gran esfuerzo y entrega a la institución”. (Anexo E) Tanto el rector como los docentes reconocen un estilo de liderazgo basado en el conocimiento de las normas, el acompañamiento permanente y proporcionando un ambiente escolar agradable para una estancia placentera en el plantel y una conducta natural en su accionar. Un hecho importante de resaltar es que los docentes encuestados reconocen la influencia del rector en ellos debido a que su liderazgo está demostrando, en la mayoría de los casos, su interés por el grupo institucional, generando por ello, admiración y confianza.

**Tabla 5.** Distribución de frecuencias sobre entusiasmo del rector, 2018.

ESCALA	ÍTEM 1		ÍTEM 2		ÍTEM3		PROMEDIO
	N	%	n	%	n	%	%
<b>Nunca</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Casi Nunca</b>	3	7,5	5	12,5	3	7,5	9,17
<b>A veces</b>	4	10,0	14	35,0	11	27,5	24,18
<b>Casi Siempre</b>	23	57,5	14	35,0	17	42,5	45,00
<b>Siempre</b>	10	25,0	7	17,5	9	22,5	21,66
<b>Total</b>	40	100,0	40	100,0	40	100,0	100,00

Fuente: El autor

**Figura 2.** Percepción de los docentes acerca del entusiasmo que transmite el rector de la I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.



Fuente: El autor

La segunda dimensión que consolida el Carisma del Rector es la credibilidad. Al respecto se propuso a los docentes las tres situaciones siguientes:

- Ítem 4. Su comportamiento es honesto
- Ítem 5. Comunica con el ejemplo lo que se decide en el colegio
- Ítem 6. Logra la confianza a través de su credibilidad

En este sentido, se logró descubrir, según se puede ver a través de la Tabla 6 y la Figura 3, que el rector tiene bastante credibilidad ante los docentes. Así, el 52,5% de los encuestados asegura que el directivo, objeto del estudio, “siempre tiene un comportamiento honesto en el colegio”; no obstante, se encontró un equilibrio bien marcado entre los consideran que “siempre” (32,5%), “casi siempre” (32,5%) y “a veces” (30%) el rector “comunica con el ejemplo lo que se decide en el plantel”, situación muy semejante entre los profesores que expresan que “siempre” (35%) y “casi siempre” (32,5%) el líder educativo “logra la confianza de la comunidad educativa por intermedio

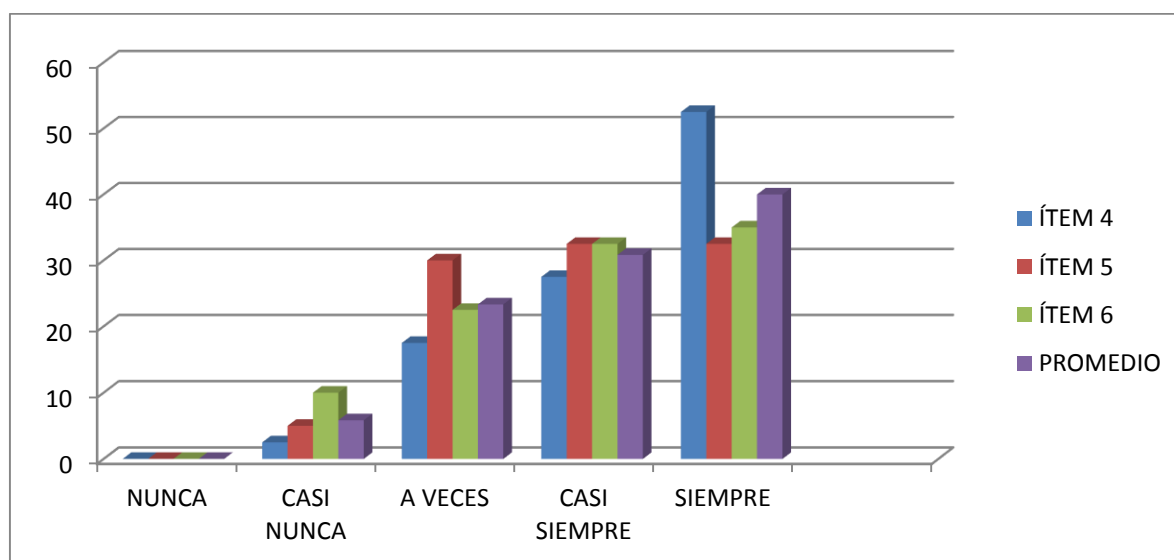
de su credibilidad”. Estos datos suponen, un liderazgo efectivo del rector porque los docentes consideran que desarrolla totalmente sus acciones logrando confiabilidad en sus dirigidos. Solamente bastaría comprobar si posee una conducta moral sólida que permita legitimar su liderazgo. Recordemos, que el defecto de un líder transformacional es la manipulación de sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores para que realicen lo que él desea a favor de intereses individuales o particulares.

**Tabla 6.** Distribución de respuestas acerca de la credibilidad del rector de la institución educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.

ESCALA	ÍTEM 4		ÍTEM 5		ÍTEM 6		PROMEDIO
	N	%	n	%	n	%	%
<b>Nunca</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Casi Nunca</b>	1	2,5	2	5,0	4	10,0	5,83
<b>A veces</b>	7	17,5	12	30,0	9	22,5	23,33
<b>Casi Siempre</b>	11	27,5	13	32,5	13	32,5	30,84
<b>Siempre</b>	21	52,5	13	32,5	14	35,0	40,00
<b>Total</b>	40	100,0	40	100,0	40	100,0	100,00

Fuente: El autor

**Figura 3.** Percepción de los docentes acerca de la credibilidad del rector de la I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.



Fuente: El autor

Ahora bien, sobre este aspecto se interrogó al rector en el siguiente sentido: ¿Cree que tiene credibilidad y confianza entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa? Ante lo cual respondió sí claro, porque todos los proyectos que se han llevado a cabo y toda la gestión que se ha hecho para que la institución salga adelante, tanto en la parte administrativa como académica ha sido satisfactoria, se ha cumplido los objetivos propuestos lo cual ha hecho que se tenga un grado de confiabilidad y credibilidad ante la comunidad educativa y los docentes. (Anexo E)

Teniendo en cuenta toda la información presentada y analizada acerca del carisma personalizante del rector del Colegio Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, nos indica que los docentes son influenciados por el estilo del liderazgo transformacional del directivo docente, las cuales son opiniones favorables de su autoridad como líder de la institución. Lo consideran entonces, como un líder carismático que se comporta como un modelo a seguir. Esto quiere decir, que, si ejerce una influencia positiva sobre la comunidad educativa, produciendo una visión compartida logrando la confianza y la credibilidad en su persona y en su capacidad de liderar la institución y las propuestas sugeridas, consensuadas y acordadas en colectivo. Es así como se logra determinar, que trasmite el entusiasmo, la confianza y el respeto para llevar adelante una tarea importante, en la que puede mostrar auto- confianza, lealtad y compromiso y refleja un comportamiento honesto, coherente, esto conlleva a ser respetado por lo que es, no solo por el cargo que sustenta, sino por la satisfacción que logra en sus colaboradores.

**5.1.2 Consideración Individual del Liderazgo Directivo.** En este punto, el análisis se detiene en la capacidad que tiene el rector para demostrar su interés en cada uno de sus colaboradores, en sus perspectivas y proyectos, lo cual se aprecia mediante el apoyo que le da a los docentes y el trato que le brinda a cada uno.

Es por ello, que se tuvo en cuenta en esta dimensión la característica denominada “trato personal”, identificando la forma como “el rector presta atención personalizada” (ítem 7), “concede atención personal en situaciones problemáticas” (ítem 8) y si, “suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales”



(ítem9). Además, se averiguó una segunda característica conocida como “apoyo”, mediante los siguientes indicadores: “ayuda mucho a profesores recién llegados” (ítem 10); “está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo” (ítem 11) y, “apoya mis acciones e ideas” (ítem 12).

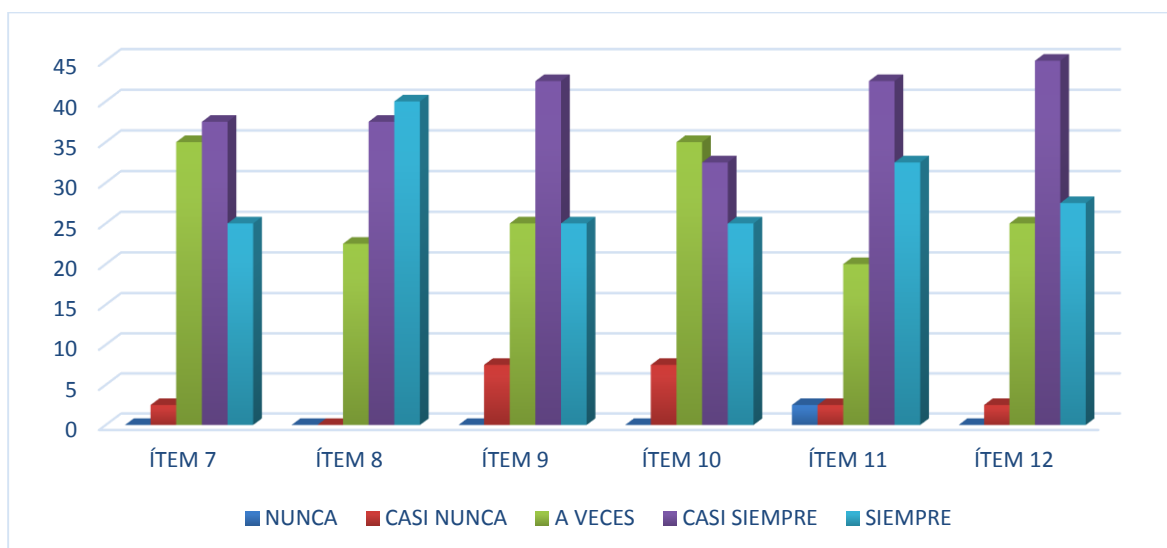
Para el análisis de la consideración individual del liderazgo directivo, observar la Tabla 7 y la Figura 4.

**Tabla 7.** Distribución de respuestas para consideración individual del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018

Consideración Individual	TRATO PERSONAL								APOYO			
	ÍTEM 7		ÍTEM 8		ÍTEM 9		ÍTEM 10		ÍTEM11		ÍTEM 12	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
<b>Nunca</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,5	0	0
<b>Casi Nunca</b>	1	2,5	0	0	3	7,5	3	7,5	1	2,5	1	2,5
<b>A veces</b>	14	35,0	9	22,5	1	25,0	1	35,0	8	20,0	1	25,0
					0		4				0	
<b>Casi Siempre</b>	15	37,5	1	37,5	1	42,5	1	32,5	17	42,5	1	45,0
			5		7		3				8	
<b>Siempre</b>	10	25,0	1	40,0	1	25,0	1	25,0	13	32,5	1	27,5
			6		0		0				1	
<b>Total</b>	40	100	4	100	4	100	4	100	40	100	4	100
			0		0		0				0	

Fuente: El autor

**Figura 4.** Percepción de los docentes sobre la consideración individual del estilo de liderazgo transformacional. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.



Fuente: El autor

Considerando los resultados más significativos, el 45% de los docentes encuestados afirman que “siempre” el rector “apoya mis acciones e ideas” (ítem 12), lo cual manifiesta una buena cualidad de liderazgo, porque les da confianza a sus docentes de apoyo, para el mejoramiento del proceso educativo y en forma general, la solución de problemas de manera conjunta y efectiva

También, el 42,5% de los investigados concuerda en afirmar que “casi siempre” el líder directivo, “suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales” (ítem9) o “está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo” (ítem 11), lo cual indica, que la idea que el liderazgo del director no se encuentra limitado por las formalidades administrativas o legales, sino que, por el contrario, impulsa las soluciones rápidas e innovadoras en beneficio de los docentes y demás personal a su cargo.

Tomando los resultados más bajos, el ítem 10 referido a si “ayuda mucho a profesores recién llegados”, sólo el 25% de los profesores señala que “siempre” el rector le presta apoyo y colaboración a los nuevos docentes, lo cual es muestra que existe cierta

disconformidad por el trabajo de asesoramiento y acompañamiento adelantado por el directivo con los nuevos colaboradores del proceso educativo. Además, en el ítem 11 referido a “está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo” en el cual solo una persona (2,5%) elige “nunca” como liderazgo directivo quien propone alternativas para el mejoramiento del trabajo docente. De todas maneras, los docentes encuestados ven la influencia del liderazgo del rector porque, en su conducta se observa como prioridad, en atender las necesidades de sus docentes aún por encima de sus propias necesidades personales, comparte los riesgos de sus decisiones con sus docentes y muestra coherencia laboral entre lo dicho y realizado en sus funciones diarias con los docentes. Esta información nos indica que los docentes están muy influenciados por el estilo del liderazgo transformacional del director, debido a sus opiniones favorables acerca de su autoridad como líder de la institución.

Para contrastar la información recogida a través de la encuesta a docentes, se entrevistó una del docente (No. 2) que ha confrontado al rector en algunas reuniones y se le propuso la siguiente pregunta: “¿El rector, suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales y está dispuesto a apoyar a los docentes cuando llevan a cabo cambios en su trabajo o tiene algún problema? (Anexo F). Al respecto expresó lo siguiente en las reuniones que nos convoca él es el que lleva la palabra y decide lo que se debe o no hacer respecto de nuestro trabajo. En alguna ocasión se le propuso hacer una actividad y nos dijo “No, no porque esta va en contra de la normatividad escolar y si dejo que la realicen, vamos a tener dificultades y me van a acarrear problemas”. Ahí, entiendo que el rector tiene claro el manejo de las normas. Nosotros podemos hacer el trabajo bajo la estricta orientación de él; como le digo, él nos dice qué se puede hacer y qué no. En otra ocasión fui a la rectoría a pedir permiso para una cita médica en las horas de la mañana. Me dijo: “pero tú sabes que te pueden atender en la tarde o el sábado y me sugiere de manera un poco sutil que tome el permiso en otro momento...”

La profesora investigada reconoce en el rector un estilo de liderazgo basado, especialmente, en el conocimiento de la normatividad educativa como conducta natural

de su accionar. Advierte, ser orientada por el rector en el cumplimiento de metas prediseñadas, la mayoría de las cuales, nunca se construyen en consenso. Le atribuye tácitamente autoridad al realizar las tareas asignadas y asumir las tareas distribuidas. Además, la docente reconoce que la autoridad del rector le permite ordenar su conducta o la necesidad de solicitar un permiso que afecte el normal desarrollo de las clases. Con esto, presume que el liderazgo del rector reglamenta el cuidado de su salud en beneficio del colegio, por lo, internamente asume su compromiso laboral así se perjudique o descuide su integridad personal.

Considerando ahora, la opinión del rector comprometido en esta dimensión del liderazgo transformacional, se obtuvo el siguiente comentario: “El trato hacia los docentes es cortés, aquí hay democracia. Los problemas se resuelven a nivel interno y comité de convivencia, y todos se sienten satisfechos porque tienen la libertad de expresarse”. ¿Siempre está dispuesto a apoyar y ayudar a los docentes y a la comunidad escolar en situaciones problemáticas? Podría explicar ¿cómo lo hace?

Claro ese ha sido uno de los éxitos de la Institución, nuestro modelo educativo es que está uno pendiente de ayudar y colaborarle a los estudiantes y a los docentes en los diferentes campos” Podría explicar ¿cómo lo hace? “A los estudiantes se les ayuda mediante el comité de convivencia, el comité estudiantil, conectándolos con las diferentes entidades que apoyan la institución y hay en la comunidad, como las ONG, el SENA. Por otra parte, gestiona los refrigerios, los almuerzos tanto para estudiantes como a docentes y otros incentivos para que ellos salgan adelante”. (Anexo E)

Por lo anteriormente expuesto, referente a la consideración individual del estilo de liderazgo del rector, se logró precisar que éste participa activamente si alguno de sus docentes tiene alguna dificultad pedagógica. Asume una actitud proactiva ante las contingencias que requieren solución en las aulas de manera rápida a fin de aliviar al docente y ofrecer un servicio educativo pertinente a los estudiantes. De todas formas, es posible afirmar que el directivo docente fomenta una actitud reflexiva en lo concerniente

al trabajo realizado diariamente en la institución educativa, sugiriendo alternativas para mejorar del trabajo docente en beneficio institucional.

En consecuencia, el director es percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes, fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional potencia a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa. Las acciones del rector establecen menores críticas y resistencia por sus docentes porque se desarrolla una percepción de agradable clima laboral, la cual favorece a su autoridad. De tal manera, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo.

**5.1.3 Estimulación Intelectual en el Estilo del Liderazgo Directivo.** Se fundamenta en el estímulo y fomento de la innovación y la creatividad que utilizan los verdaderos líderes transformacionales en sus seguidores, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el recuadre de problemas, pidiéndoles ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser diferentes a los del líder, ni criticar sus errores públicamente. (Bass & Avolio, 1994 citado por Vega & Zavala, 2004, p. 85)

Para conocer la estimulación intelectual en el liderazgo directivo se tuvo en cuenta la característica denominada “animación al cambio” debido a que representa cómo, tanto los profesores encuestados y el mismo directivo docente, observan la capacidad de renovar concepciones sobre diferentes temas y generar procesos creativos que lo identifican como líder. La dimensión nombrada como “potencialización al esfuerzo” fue reconocida en las acciones diarias como agente motivador y facilitador del proceso educativo. Para determinar dimensión se plantearon los siguientes ítems: “anima a solucionar problemas y a generar las ideas nuevas (ítem 13), “ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente” (ítem 14), “dar razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas” (ítem 5), “prefiere facilitar las cosas antes de imponerlas”

(ítem 16), “anima a desarrollar el trabajo dejando que otros tomen más responsabilidades” (ítem 17) y “motiva a hacer más de lo que un principio se pensaba hacer” (ítem 18) de la encuesta estructurada a docentes y las preguntas 4 y 5 en la entrevista realizada al rector. (Ver Anexos A y B)

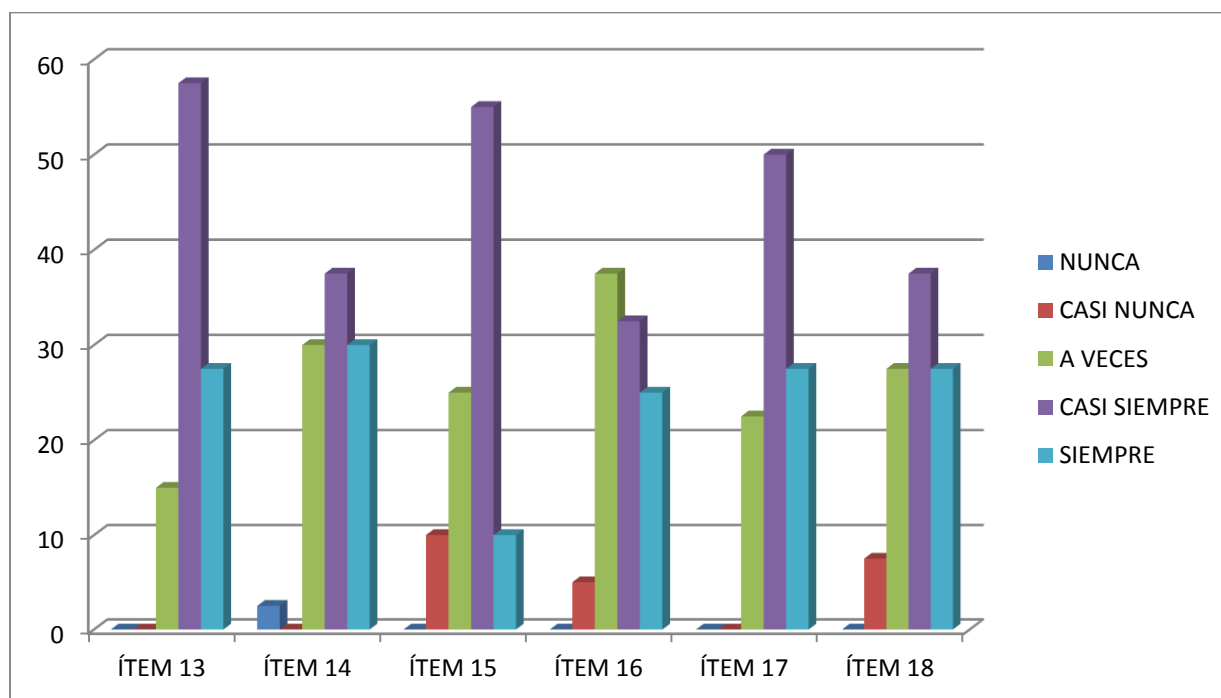
El análisis de esta dimensión se hace con base en los datos registrados en la tabla 8 y figura 5.

**Tabla 8.** Distribución de respuestas sobre estimulación intelectual en el estilo del liderazgo transformacional. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.

Estimulación Intelectual	ANIMACION AL CAMBIO						POTENCIALIZACIÓN AL ESFUERZO					
	ÍTEM 13		ÍTEM 14		ÍTEM 15		ÍTEM 16		ÍTEM17		ÍTEM 18	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ESCALA												
<b>Nunca</b>	0	0	1	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Casi Nunca</b>	0	0	0	0	4	10,0	2	5,0	0	0	3	7,5
<b>A veces</b>	6	15,0	1	30,0	1	25,0	1	37,5	9	22,5	1	27,5
			2		0		5				1	
<b>Casi Siempre</b>	23	57,5	1	37,5	2	55,0	1	32,5	20	50,0	1	37,5
			5		2		3				5	
<b>Siempre</b>	11	27,5	1	30,0	4	10,0	1	25,0	11	27,5	1	27,5
			2				0				1	
<b>Total</b>	40	100	4	100	4	100	4	100	40	100	4	100
			0		0		0				0	

Fuente: El autor

**Figura 5.** Percepción de los docentes sobre la estimulación intelectual del estilo de liderazgo transformacional. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.



Fuente: El autor

Con base en los datos registrados y graficados, el 57,5% de los docentes encuestados consideran que el rector fomenta una actitud reflexiva en lo concerniente al trabajo realizado diariamente en la institución educativa. Además, el director les sugiere alternativas de mejorar del trabajo docente en beneficio institucional.

Analizando cada uno de los ítems relativos a la estimulación intelectual se pudo descubrir que el 57,5% de los entrevistados aseguran que el Rector, “casi siempre” “anima a solucionar problemas y generar nuevas ideas” (ítem 13), situación que muestra la animación al cambio, como una de las atribuciones principales que trae consigo el liderazgo directivo de estilo transformacional, como es la de incentivar a los profesores para que modifiquen sus actitudes y comportamientos frente a la enseñanza y a intervenir permanentemente en la solución pronta a los problemas educativos.

Con relación al ítem 14 sobre “ayuda a pensar sobre viejos problemas en forma diferente” la situación de liderazgo es menos sobresaliente dado que, apenas el 30% dice que el líder directivo “siempre” lo hace, pero lo preocupante es que el 2,5%, afirme que el rector “nunca” lo hace, indicando con ello que los docentes no identifican claramente la cualidad de auto-reflexión sobre los problemas ocurridos en el pasado institucional, para sugerir novedosas alternativas de solución. En el ítem 15, el 55% de los docentes señala que “casi siempre” “da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas”, expresando con esto que tiene cualidades adecuadas como líder transformacional por cuanto utiliza su experiencia para asesorar convenientemente a su personal de apoyo. Con esta cualidad, se reafirma su liderazgo transformacional, por la capacidad de renovar y enriquecer sus concepciones sobre diferentes temas y para generar procesos nuevos, creativos, y estimulantes para favorecer los cambios que el conjunto está buscando lograr. El directivo entonces ayuda al cambio y al mejoramiento institucional, fortalecimiento las conductas, capacidades y actitudes que contribuyen a fortalecer el proceso educativo, valorando las ideas inteligentes de manera racional para solucionar problemas y asumiendo responsablemente de manera colectiva las nuevas tareas, sin imponerlas autocráticamente sino asumidas con convencimiento y entusiasmo por el grupo.

Referente a la característica de potencialización al esfuerzo, en el análisis del ítem 16, la percepción del 37.5% de docentes encuestados manifestó que solamente “a veces” “prefiere facilitar las cosas antes de imponerlas” con lo cual se aprecia que el líder directivo no cumple con esta característica de líder transformacional, convirtiéndose ocasionalmente en autoritario. Otra parte, cuando se indagó si el rector “anima a desarrollar el trabajo, dejando que otros tomen más responsabilidades” (ítem 17), el 50% de los docentes respondió que “casi siempre” lo hace, demostrando con ello que el líder directivo no solo es un agente motivador importante, sino que permite la obtención democrática de los objetivos institucionales. Sin embargo, acerca de si “motiva a hacer más de lo que en un principio se pensaba hacer” (ítem 18), el resultado fue menos halagador, puesto que apenas el 37,5% concuerda en afirmar que el directivo docente



“casi siempre” lo hace, indicando con ello que en este aspecto no tiene cualidades de líder transformacional.

Uno de los docentes (No.1) entrevistados complementa este análisis respondiendo a los siguientes interrogantes: ¿El rector apoya y estimula a la realización de propuestas innovadoras encaminadas a la modernización de la institución? ¿Alguna vez el rector le ha sugerido estrategias para realizar mejor el trabajo docente?

Empezando por la segunda pregunta, el rector, por lo general, no tiene como costumbre dar rondas por las aulas de clase para verificar directamente el trabajo docente. Esta actividad se la delega a los coordinadores, pero ellos, tampoco la realizan. En mi caso, nunca he recibido esta asesoría o acompañamiento. Solamente, en algunas reuniones generales, particularmente cuando se están diligenciando los formatos de evaluación institucional se le escuchan sugerencias frente al desarrollo de las actividades pedagógicas y didácticas, pero sin dirigirse a un docente en específico. Una vez insinuó la utilización de recursos y dinámicas que motiven a los estudiantes, particularmente en el aprendizaje de las matemáticas y las ciencias, evitando, por ejemplo, como lo vienen haciendo algunos profesores, que se dedican solamente a dictar de un libro o entregarle fotocopias a los estudiantes para que transcriban y así mantenerlos ocupados, sin importar el aprendizaje. (Anexo F)

Hasta esta instancia, el docente entrevistado reconoce que el directivo interviene parcialmente en la asesoría pedagógica de sus docentes, sin asumir fielmente una actitud proactiva ante las contingencias que requieren solución en las aulas de clase, con el fin orientar y aliviar al docente y ofrecer un servicio educativo eficiente a los estudiantes. Según los docentes, se encuentran ante un líder que limita la instrucción de los integrantes de su grupo de trabajo y con poca capacidad para la innovación.

En cambio, la entrevista con el rector arroja condiciones más favorables para ser catalogado como un líder transformacional, pues al preguntarle si, ¿Anima a solucionar problemas y a generar ideas para el cambio y la modernización de la institución, desde

el punto de vista académico, administrativo, curricular y comunitario?, responde: “...Claro, desde que yo llegué a la institución estamos en ese punto de ir hacia la meta de la excelencia académica, y unos buenos resultados de nivel alto en el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación.

Y sobre ¿Qué mecanismos utiliza para potenciar el esfuerzo y motivar a sus profesores, coordinadores y estudiantes?, señala: “...La mejor motivación es la capacitación continua que se les da a los docentes para que puedan manejar todos los proyectos en el ámbito académico y administrativo”.

Los anteriores resultados permiten establecer que la figura del director es percibida como un líder transformacional que presta su experiencia en facilitar el trabajo docente en la medida de un mayor conocimiento y pericia pedagógica por su cargo, en trabajos de capacitación interna y que la estimulación intelectual tiene que ver con la percepción que manejan los profesores y su autopercepción, en cuanto a la capacidad de renovar y enriquecer sus concepciones sobre diferentes temas y para generar procesos nuevos, creativos, y estimulantes para favorecer los cambios que el conjunto está buscando lograr, sin imponerlas por la autoridad que ejerce, sino que deben ser asumidas por el convencimiento y entusiasmo de toda la comunidad educativa.

En resumen, con frecuencia, el rector reconoce las habilidades y necesidades de cada uno de sus colaboradores; sin embargo, no tiene como costumbre ayudarlo a los docentes en el desarrollo de sus fortalezas. Esta falta de valorar y potenciar el desarrollo de su capital humano hace que el trabajo en equipo sea limitado, que no tenga proyección y no se cumplan con las exigencias innovadoras que exige la educación actual.

El líder transformacional demuestra su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma

de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes.

**5.1.4 Inspiración en el Estilo del Liderazgo Directivo.** Teniendo en cuenta que, tal como se ha planteado en el marco teórico, la “inspiración” es la capacidad de mover sentimientos positivos hacia las posibilidades personales y colectivas con el fin de lograr la transformación del centro educativo, creando un ambiente de interés genuino, optimismo y un sentido de identidad con la institución y su futuro. En este campo, el líder educativo le da a sus colaboradores un sentido de propósito claro que es motivante, una visión de futuro y un modelo de rol para su comportamiento ético, con los cuales deberá identificarse. Para conocer esta dimensión del estilo de Liderazgo Directivo, se propuso dos subdimensiones: “implicación” e “Identidad”.

Desde esa perspectiva, se establecieron seis (6) ítems, que van desde el número 19 al 24, de la encuesta estructurada dirigida a los docentes (Anexo B) y las preguntas 5 y 6 de la entrevista al rector (Anexo C) para averiguar el estilo de liderazgo ejercido por el rector del colegio en este campo.

Al analizar la dimensión de “implicación” como característica de la Inspiración en el estilo del liderazgo del directivo y, considerando los resultados más sobresalientes, tal como se puede detectar a través de la Tabla 10 y la Figura 7, se encontró que “a veces”, el rector del colegio Carlos Lleras Restrepo, “tiene claras las prioridades que son más importantes para la Institución Educativa” (ítem 19), aunque aparecen porcentajes muy significativos de docentes que consideran que “siempre” (22,5%) o “casi siempre” (20%) tiene lucidez frente a las prioridades institucionales. Esto es una manifestación clara que el directivo tiene las cualidades indispensables para guiar e influenciar en los proyectos y programas escolares.

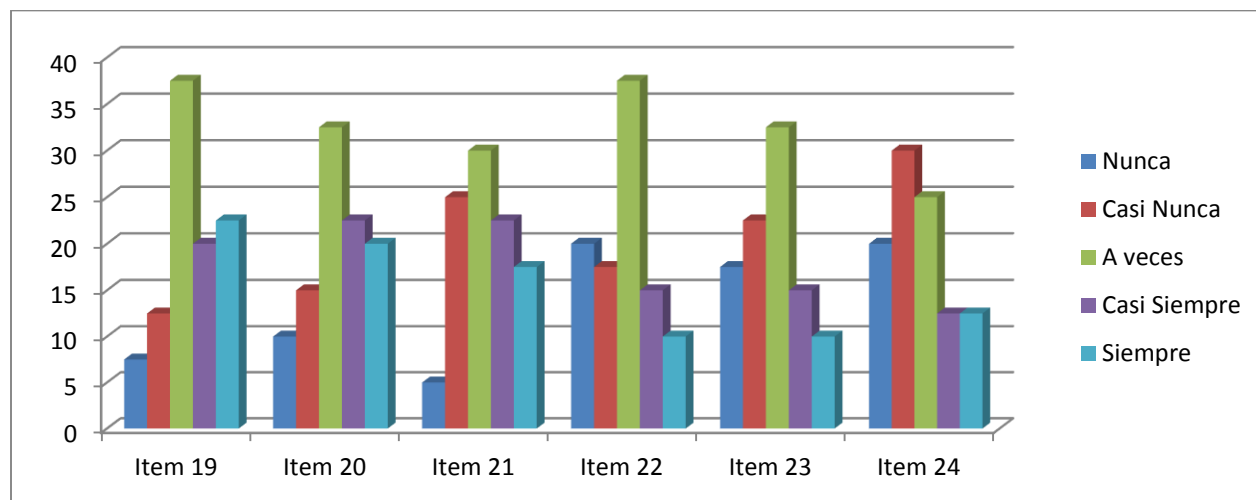
**Tabla 9.** Distribución de respuestas sobre inspiración en el estilo del liderazgo directivo. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.

INSPIRACIÓN	IMPLICACION						IDENTIDAD					
	ÍTEM 19		ÍTEM 20		ÍTEM 21		ÍTEM 22		ÍTEM23		ÍTEM 24	
ESCALA	n	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Nunca</b>	3	7,5	4	10,0	2	5,0	8	20,0	7	17,5	8	20,0
<b>Casi Nunca</b>	5	12,5	6	15,0	1	25,0	7	17,5	9	22,5	1	30,0
					0						2	
<b>A veces</b>	15	37,5	1	32,5	1	30,0	1	37,5	13	32,5	1	25,0
			3		2		5				0	
<b>Casi Siempre</b>	8	20,0	9	22,5	9	22,5	6	15,0	6	15,0	5	12,5
<b>Siempre</b>	9	22,5	8	20,0	7	17,5	4	10,0	5	12,5	5	12,5
<b>Total</b>	40	100	4	100	4	100	4	100	40	100	4	100
			0		0		0				0	

Fuente: El autor

De igual manera, el 32,5 % de los docentes encuestados afirman que “a veces” el directivo “se involucra en la realización de los objetivos de la institución” (ítem20), seguidos muy de cerca por los que aseguran que “casi siempre” (22,5%) o “Siempre” (20%) “interviene en el logro de los propósitos de la Institución educativa”, es decir, los profesores identifican en el rector las aceptables cualidades de poder, control y acción en el ejercicio de su liderazgo transformacional.

**Figura 6.** Percepción de los docentes sobre la inspiración en el estilo de liderazgo directivo. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.



Fuente: El autor

También, el 30% de los educadores consultados advierten que el rector “a veces” se “involucra en los procesos relevantes del plantel” (ítem 21); sin embargo, un 25% considera que “casi nunca” lo hace. Esto indica que, los profesores ven al rector un líder un poco apartado o ajeno al cambio y a la implantación de estrategias novedosas dirigidas hacia la modernización de la educación que se imparte en la institución educativa, o tal vez, estiman la idea que el liderazgo del rector se encuentra limitado por las formalidades administrativas lo cual hace que se aparte ocasionalmente de la realización de proyectos innovadores para el beneficio de la comunidad escolar. En opinión de Bass y Avolio, (2006) citado por Bracho y García, (2013), el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.

La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. (p. 172)

Ahora bien, dentro del análisis de la “identidad” como componente de la “inspiración” del liderazgo directivo se logró establecer que el 37,5% de los educadores encuestados indican que el rector solo “algunas veces” “promueve el señalamiento de las prioridades del colegio” (ítem 22); igualmente, el 32,5% manifiesta que apenas “algunas veces” el rector “promueve el sentido de identidad con los objetivos de la institución” (ítem 23) y en cambio el 30% afirman que “casi nunca” el directivo “cuenta con la confianza de los docentes para promover la concreción de objetivos del plantel educativo” (ítem 24). Ante estos resultados es posible inferir que los docentes del colegio ven en el rector un líder con una aceptable capacidad para promover sentimientos positivos hacia la transformación del centro educativo, sin crear un ambiente de optimismo y un adecuado sentido de identidad con el futuro de la institución.

Complementando este análisis cuantitativo, se recogió la opinión personal de una de las docentes encuestadas (No. 2), preguntándole ¿qué tanto los motiva e inspira el rector, para hacer mejor su trabajo? En este caso señala el rector hace esfuerzos por motivarnos; sin embargo, estos se vuelven meras intenciones y escasas realidades. Trata de crear un clima laboral favorable, pero no es lo suficientemente persistente para que los docentes se sientan seguros, tranquilos y seguros cuando tienen que enfrentar su trabajo o solucionar un problema. Lo que si le reconozco es el interés y preocupación que le da a los programas de capacitación, especialmente cuando estos tienen que ver con los temas de la técnica. (Anexo F)

En consideración a estos comentarios se puede afirmar que, al rector del plantel, para complementar su papel de líder transformacional, le solo falta comunicar oportunamente las metas que se tienen anualmente al equipo de profesores, para que en grupo se analicen y puedan ser replantearlas en conjunto cuando sean necesario. Solamente así, se lograría avanzar en la confianza y la seguridad que se requiere para el desempeño agradable del trabajo docente.

Por otra parte, y contrastando con los anteriores comentarios, al entrevistar al rector y preguntarle si, “¿Anima a solucionar problemas y a generar ideas para el cambio

y la modernización de la institución desde el punto de vista académico, administrativo, curricular y comunitario?, la respuesta fue contundente: “Claro, desde que yo llegué a la institución estamos en ese punto de ir hacia la meta de la excelencia académica, y unos buenos resultados de nivel alto en el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación”. Frente a “¿Qué mecanismos utiliza para potenciar el esfuerzo y motivar a sus profesores, coordinadores y estudiantes?”, respondió que “La mejor motivación es la capacitación continua que se les da a los docentes para que puedan manejar todos los proyectos en el ámbito académico y administrativo”. (Anexo E)

A través de los anteriores resultados se logra establecer que el rector, como líder de la comunidad educativa, ejerce, apenas aceptablemente, un liderazgo justo, colaborativo e inclusivo, sin involucrar a todos aquellos que hacen parte de la comunidad escolar, según lo deja entrever la percepción de los docentes encuestados. Aunque convence a una parte de sus colaboradores, también se nota que un grupo significativo de ellos, no los alienta ni motiva suficientemente, demostrando con ello, que el espíritu de equipo no es el compromiso compartido del líder, situación que podría extenderse al alcance de las metas y objetivos institucionales en forma concertada con la participación de todos los estamentos comunitarios.

En resumen, el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Por lo tanto, es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean, despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida. Para Velásquez, (2006) tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

**5.1.5 Tolerancia Psicológica en el Estilo del Liderazgo Directivo.** Con relación a este factor del liderazgo transformacional, el líder tiene la habilidad de tolerar los errores de sus colaboradores y seguidores, usándolos para mejorar y aprender de ellos, al mismo tiempo que cultiva la paciencia y la tolerancia utilizando el sentido del humor para señalar los errores y las equivocaciones que puedan surgir dentro del proceso de la gestión escolar y la administración educativa, tal como lo exponen Bass y Avolio, (2006).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, surgen dos indicadores importantes que nos permiten reconocer la “tolerancia psicológica” ejercida por el rector del plantel educativo, lo cuales fueron indagados mediante la encuesta de percepción de los docentes, así: “el humor” a través de los ítems 25 a 27 y “priorizar lo colectivo” por intermedio de las preguntas 28 y 29. (Ver Anexo B); como también las preguntas 8, 9 y 10 de la entrevista realizada al rector de la institución. (Ver Anexo C)

En virtud a lo planteado, se logró descubrir, tal como se puede visualizar y corroborar en la Tabla 10 y figura 7, que con relación al “humor”, el 30% de los docentes encuestados dijo que el rector “nunca” “usa el sentido del humor para atenuar conflictos (ítem 25), igual al porcentaje de educadores que aseguró hacerlo “a veces” y, mientras el 20% reconoció que “casi nunca” un 7,5% de los investigados lo contradicen y manifiestan que el directivo “siempre” emplea el humor para suavizar situaciones problemáticas. En cambio, al indagar si el líder “ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo para docentes y administrativos” el 37.5% de los encuestados opinó que lo realiza “a veces”, un 27,5% aseguró “casi nunca” y el 25% informó que “nunca” se interesa en la creación de un entorno agradable para el personal a su cargo. Para terminar este aparte, se preguntó si “ayuda a reducir la tensión en el trabajo” ante lo cual el 32,5% respondió “a veces “ y, solamente, un 7,5% indicó que su rector “siempre” está pendiente en suavizar los momentos de tensión que puedan surgir entre sus colaboradores en desarrollo de las actividades escolares. Al averiguar acerca de la “priorización de lo colectivo”, se indagó por intermedio del ítem 28, si “lidera y delega tareas y responsabilidades pidiendo cuentas de ellas”, el 22,5% respondió “nunca”, el 25% indicó “casi nunca”, el 30% señaló que “algunas veces”, en tanto que el 12,5 % manifestó “casi



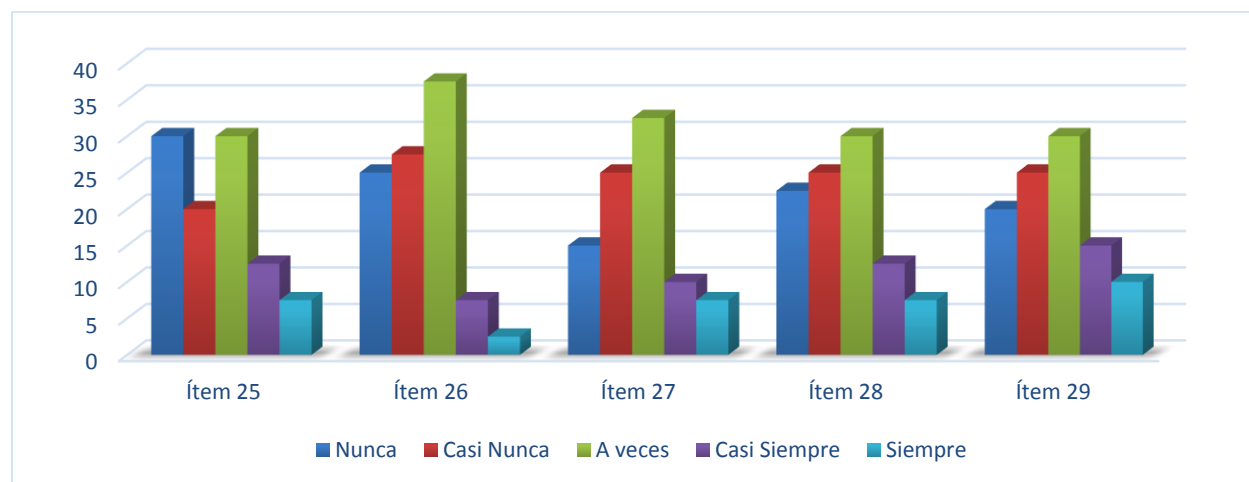
siempre” y el 7,5% se decidió por “siempre”. Frente a si “privilegia por el trabajo colaborativo de todos los componentes de la comunidad educativa” (ítem 29), el 20% dijo “nunca”, un 25% manifestó que “casi nunca”, el 30% reconoció que “a veces”, el 15% señaló que “casi siempre” y escasamente el 10% respondió “siempre”.

**Tabla 10.** Distribución de respuestas sobre la tolerancia psicológica en el estilo del liderazgo transformacional. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.

ESCALA	TOLERANCIA PSICOLÓGICA		HUMOR				PRIORIZAR LO COLECTIVO			
	ÍTEM 25		ÍTEM 26		ÍTEM 27		ÍTEM 28		ÍTEM 29	
	N	%	n	%	N	%	N	%	n	%
<b>Nunca</b>	12	30,0	10	25,0	6	15,0	9	22,5	8	20,0
<b>Casi Nunca</b>	8	20,0	11	27,5	10	25,0	10	25,0	10	25,0
<b>A veces</b>	12	30,0	15	37,5	13	32,5	12	30,0	12	30,0
<b>Casi Siempre</b>	5	12,5	3	7,5	8	10,0	5	12,5	6	15,0
<b>Siempre</b>	3	7,5	1	2,5	3	7,5	4	7,5	4	10,0
<b>Total</b>	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

Fuente: El autor

**Figura 7.** Percepción de los docentes sobre la tolerancia psicológica en el estilo de liderazgo directivo. I.E. Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.



Fuente: El autor

Una de las principales características del liderazgo transaccional es la tolerancia psicológica, por ello, teniendo en los resultados descritos en la tabla y figura mencionadas acerca de este factor, permiten establecer que no hay una tendencia marcada en el estímulo que se le debe brindar a los docentes y empleados administrativos del colegio para que logren ventilar en forma abierta los conflictos y sus críticas. Tampoco se emplea el sentido del humor para ayudar a resolver conflictos en aspectos de las relaciones humanas y las actividades laborales. Se puede apreciar que el rector maneja parcialmente la tolerancia al momento de solucionar los errores cometidos por sus docentes y manejar momentos difíciles, apartándose un poco de su condición de líder transformacional.

En otras circunstancias, en la entrevista realizada al rector, ante la pregunta. ¿Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo en docentes y administrativos?, respondió que: “Siempre se ha procurado porque haya un buen ambiente, un buen clima de convivencia para que todo el mundo se sienta satisfecho y sienta la institución como su segundo hogar” y acerca de ¿Qué estrategias utiliza cuando se presentan diferencias o conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa?, contestó que “el primer paso es el diálogo y acercarlos al comité de convivencia para que limen sus asperezas y ahí quede el problema”. (Anexo E) Como se puede apreciar, la posición expresada por el rector concuerda con el consenso obtenido en los docentes, porque en ningún momento se reconoce como tolerante ante los errores cometidos por sus subalternos y menos aún, que utiliza el sentido de humor para solucionar los conflictos, por lo cual no se puede considerar que tiene las cualidades de líder transformacional que requiere la educación moderna.

En definitiva, los resultados arrojados en la dimensión “tolerancia psicológica” merecen una necesaria reflexión sobre la posición asumida por el rector en la gestión escolar, lo cual implicaría una toma de conciencia por parte del líder docente para tolerar los errores cometidos por sus colaboradores inmediatos, en este caso los profesores, en un momento determinado, disponiendo de sentido de humor al momento de indicar errores y hacer correcciones para crear una atmósfera adecuada que permita tratar los múltiples

problemas en la institución educativa y poder resolver los problemas presentados a lo largo del proceso administrativo.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es importante que los líderes expresen la consideración individual hacia los seguidores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos.

De igual forma, es necesaria la estimulación intelectual de los colaboradores, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por la entidad educativa.

En conclusión, el análisis realizado permitió identificar que el tipo de liderazgo directivo ejercido en la institución educativa, según la percepción de los docentes, junto con el autoexamen entregado por el rector del colegio, se aproxima de manera favorable hacia un estilo transformacional dado que los encuestados lo reconocen como una persona carismática que merece ser imitado por la confianza y credibilidad que irradia, con ascendencia personal entre sus colaboradores, autoridad sin resistencia y con habilidades comunicativas, aunque no se le reconoce suficiente capacidad para valorar y potenciar abiertamente el esfuerzo de los docentes, apoyar proyectos innovadores para la modernización de la educación que se imparte en el plantel, como tampoco motivar, estimular y alentar suficientemente al grupo escolar para el alcance de los objetivos institucionales.

## **5.2 GESTION ESCOLAR**

La gestión, como lo señala Ruiz, (2007) se define como:

La ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y medidas necesarias para la ejecución de los objetivos de la institución”. Ante esto agrega que “la gestión implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia de las acciones ejecutadas (p. 3)

La gestión escolar, teniendo en cuenta los planteamientos de Berales, (s.f.) se considera un entramado administrativo, donde se articulan una serie de factores que inciden en la conducción de una institución educativa y que tienen que ver con su organización y gobierno, mediante la toma de decisiones, la comunicación, la participación, el clima escolar y la eficacia con la que se maneja la organización escolar. Esto quiere decir, que la gestión se refiere a la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución, lo cual implica, por consiguiente, un fuerte compromiso participativo de sus integrantes y también con los valores y principios de eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas, demostrando con ello, el estilo de liderazgo ejercido por el rector de un colegio.

Volviendo la mirada hacia los objetivos planteados para la presente investigación donde se busca establecer el grado de participación en la gestión escolar que propicia el estilo de liderazgo transformacional ejercido por el directivo docente en la institución educativa, desde la perspectiva de los docentes y la autopercepción del rector, se propone el análisis de la gestión escolar que desarrolla el directivo docente a partir de tres dimensiones específicas: la participación, satisfacción y la eficacia percibida al interior del colegio técnico Carlos Lleras Restrepo de Ibagué.

**5.2.1 Participación en la Gestión Escolar.** Como la gestión escolar se refiere al gobierno del centro escolar, la participación del director y demás estamentos comunitarios de la institución educativa se convierte en uno de los factores fundamentales para la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones encaminadas a favorecer la formación de los alumnos y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este caso, la “participación” tiene que ver con la percepción que se tiene acerca de la orientación que hace el rector del plantel educativo en el proceso de gestión escolar y el ambiente de colaboración que se vive como producto del liderazgo ejercido. Por consiguiente, al indagar sobre este aspecto se encontraron diferentes situaciones propias de la percepción de los docentes, tal como se visualiza en la Tabla 11 donde, tomando como referencia cada una de las preguntas formuladas, se logró determinar que el 30% de los encuestados manifiesta que, como consecuencia del liderazgo ejercido por el rector, solamente “algunas veces” en el colegio se “promueve un ambiente de colaboración y compromiso” dentro del entorno institucional. De igual manera, el 27,5 % de los profesores asegura que escasamente “a veces” se hace la “promoción de la participación estudiantil en instancias académicas, mientras el 25% reconoce que “a veces” el directivo docente “propicia la resolución de conflictos y el buen clima de relaciones humanas dentro del colegio” y un 35% diciendo que el directivo a veces se interesa porque el Proyecto Educativo Institucional (PEI) no solo sea considerado como una exigencia normativa sino como un medio ideal para el eficaz desarrollo institucional.

**Tabla 11.** Distribución de respuestas para la participación en la orientación y colaboración ejercida dentro del proceso de gestión escolar a través del liderazgo transformacional ejercido en la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué.

I T E M	Indicadores de Participación en Gestión Escolar	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	n	%	N	%
30	Promoción de ambiente de colaboración y compromiso.	3	7,5	4	10,0	12	30,0	1	27,5	10	25,0	40	100
								1					
31	Promoción participación estudiantil en instancias académicas.	4	10,0	7	17,5	1	27,5	10	25,0	8	20,0	40	100
						1							
32	Propicia resolución de conflictos y el buen clima de relaciones humanas.	4	10,0	8	20,0	10	25,0	9	22,5	9	22,5	40	100
33	Se interesa porque el PEI no solo sea una exigencia normativa.	5	12,5	6	15,0	14	35,0	7	17,5	8	20,0	40	100

I T E M	Indicadores de Participación en Gestión Escolar	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	n	%	N	%
34	Promueve reflexión colectiva de comunidad sobre tipo de educación.	3	7,5	10	25,0	9	22,5	10	25,0	8	20,0	40	100
35	Promueve la asignación recursos y actividades de docentes.	4	10,0	6	15,0	12	30,0	8	20,0	10	25,0	40	100
36	Satisfacción por el trabajo escolar en la Institución.	3	7,5	10	25,0	9	22,5	8	20,0	9	22,5	40	100
37	Consideración si es agradable dar clases en la Institución Educativa.	5	12,5	9	22,5	8	20,0	10	25,0	8	20,0	40	100
38	Existe orgullo por el prestigio alcanzado del plantel.	4	10,0	7	17,5	8	20,0	10	25,0	1	2,5	40	100
39	Los docentes tienen compromiso por el mejoramiento de la enseñanza	4	10,0	6	15,0	10	25,0	12	30,0	8	20,0	40	100

Fuente: El autor

Continuado con el análisis de esta dimensión de la gestión escolar se logró detectar que, entre tanto, el 25% declara que el rector a veces “promueve la reflexión colectiva de la comunidad educativa sobre el tipo de educación” que desea, otro 25% lo contradice afirmando que “casi siempre” lo hace. En cuanto a si “promueve la asignación de recursos y actividades de docentes”, el 30% de los educadores del colegio indica que se hace “a veces” y, el 42,5% señala que “casi siempre” o “siempre” los profesores se sientan satisfechos con el trabajo escolar en este plantel educativo, junto con el 45% que consideren ser agradable orientar clases en el colegio y la mayoría (52%) manifieste orgullo por el prestigio alcanzado por su institución, además de advertir que, el 50%, siempre o casi siempre, en su condición docente, demuestra compromiso por el mejoramiento de la enseñanza impartida.

Para complementar la información recogida en la encuesta a docentes sobre la participación en la gestión escolar, se entrevistó al rector y al preguntarle ¿Cómo describiría Usted su participación y orientación en la gestión escolar como rector del plantel?, su respuesta fue es una buena gestión la que hemos hecho hasta el momento,

es una gestión participativa, democrática con un modelo educativo, un PEI con una misión y visión diferente a la cotidiana, donde hay participación de la comunidad educativa, donde se le respeta las ideas a los docentes y a los estudiantes para poder tener la institución como la tenemos en este momento.

Respecto a ¿Qué tanta satisfacción siente personalmente y observa en la labor que desarrollan los diferentes entes de la comunidad escolar? Atinó a responder mucha satisfacción por haber cumplido los objetivos propuestos desde el inicio de mi labor en esta institución, el progreso que se ha logrado es notable, y se continúa haciendo la gestión para continuar mejorando. La participación activa de cada docente en los diferentes comités que se tiene en la institución aporta de manera positiva al logro de las metas fijadas.

Los anteriores comentarios señalan a un rector seguro y confiado de su labor directiva. En consecuencia, los anteriores resultados evidencian que la participación y colaboración del rector en la gestión escolar impactan progresivamente, desde un nivel aceptable en promoción de ambientes educativos y laborales hasta un alcanzar una calificación buena en los comportamientos necesarios para elevar los niveles de confianza en los todos los integrantes de la comunidad educativa, con el fin de generar la motivación necesaria para cumplir con eficiencia y eficacia cada una de las actividades que le corresponde a cada uno de sus colaboradores a través de un comportamiento ético que permiten generar procesos concertados hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales, como producto de su liderazgo transformacional.

**5.2.2 Satisfacción en la Gestión Escolar.** La segunda variable relevante asociada con el liderazgo directivo y en estrecha relación con la participación es la satisfacción que perciben los docentes acerca de la gestión escolar. “La satisfacción es un componente asociado al clima organizativo y una condición necesaria en la construcción de la calidad institucional”. (Escudero, 2000, p. 6)

Para conocer la satisfacción en la gestión escolar se propuso reconocer el nivel de agrado con el trabajo pedagógico desarrollado en la institución a través de dos afirmaciones específicas. Es así como, en primera instancia se encontró que el 60% de los docentes encuestados manifiestan que “casi siempre” o “Siempre” en el colegio “Se promueve el trabajo académico y actitudinal de los estudiantes en forma coordinada” (ítem 40) y, en segundo caso, el 32,5% y el 27,5% de los profesores señala que “Casi siempre” o “siempre”, respectivamente, “la institución educativa es un referente en la comunidad”, tal como lo indica la Tabla 12.

**Tabla 12.** Distribución de respuestas sobre satisfacción en la gestión escolar referente al estilo del liderazgo directivo. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué.

I T E M	Indicadores de Satisfacción en Gestión Escolar	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	n	%
40	Promueve el trabajo académico y actitudinal de estudiantes en forma coordinada	2	5,0	3	7,5	1	27,5	1	<b>30,0</b>	12	<b>30,0</b>	40	100
41	La Institución educativa es un referente en la comunidad	2	5,0	4	10,0	1	25,0	13	<b>32,5</b>	1	27,5	40	100

Fuente: El autor

Como se puede deducir, los docentes perciben un alto grado de satisfacción con su trabajo académico basados en factores positivos relativos al ambiente donde se desarrolla su rol educativo, al igual que al estilo de liderazgo transformacional ejercido por el rector, las políticas y procedimientos implementados por la administración, las condiciones laborales, las oportunidades de capacitación, la imagen positiva alcanzado por el colegio al interior de la comunidad y el grado de compañerismo, apoyo y colaboración reinante entre compañeros.

Por su parte, el rector ante la pregunta: ¿Cuál es su percepción de confianza frente al logro de los objetivos y metas de la Institución por parte de la rectoría, las coordinaciones,



los docentes, los padres de familia, los estudiantes y la comunidad del sector?, señala hay metas a corto y otras a largo plazo, hay unas que están para cumplimiento a cinco años otras a dos años, las inmediatas hay un nivel de confiabilidad que se cumplan en un cien por ciento, y las otras se les hace el seguimiento a medida que va pasando el tiempo, pero todas se cumplen. (Anexo E)

Con esta afirmación, el rector está expresando, no solamente, seguridad y confianza en sus propósitos y planes institucionales, como también en su habilidad para programar en el tiempo los proyectos que se irán a desarrollar en el colegio. A pesar de esto, no hace referencia clara a la satisfacción que se observa en el plantel frente a su gestión escolar por el estímulo que se ofrece a los docentes para un mejor y más agradable desempeño laboral o para facilitar la toma de decisiones concertadas o para conseguir un mayor grado de compromiso con las decisiones adoptadas desde la rectoría.

**5.2.3 Eficacia en la Gestión Escolar.** La última variable que ocupa esta investigación en la relación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar es la eficacia, referida en el nivel de percepción sobre la concreción de los objetivos generales de la institución educativa. Ante esta concepción, se debe advertir que la eficacia administrativa percibida es una de las variables más relevantes asociadas al liderazgo transformacional, distinguiéndose como una variable directamente relacionada con el liderazgo directivo.

Con el fin de conocer esta percepción de eficacia en la gestión escolar se propuso en la encuesta dirigida a los docentes los ítems 42 a 44, a través de los cuales se lograron los siguientes resultados: El 60% de los encuestados se divide entre los que consideran que “a veces” o “casi siempre” el plantel educativo desarrolla actividades de proyección comunitaria”; un 37,5% opina que “a veces” “los objetivos logrados están en relación con los objetivos del plantel”, al igual al 40% de los docentes que considera “se percibe confianza de los padres de familia por el servicio educativo”. (Ver tabla 13)

**Tabla 13.** Distribución de respuestas sobre eficacia en la gestión escolar referente al estilo del liderazgo transformacional. Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, 2018.

I T E M	Indicadores de Eficacia en Gestión Escolar	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL	
		N	%	N	%	n	%	N	%	N	%	N	%
4 2	Desarrollo de actividades de proyección comunitaria.	4	10,0	3	7,5	1 2	30,0	1 2	30,0	9	22,5	4	100 0
4 3	Los objetivos logrados están en relación con los objetivos del plantel.	6	15,0	8	20, 0	1 5	37,5	8	20,0	3	7,5	4	100 0
4 4	Se percibe confianza de los padres de familia por el servicio educativo.	6	15,0	9	22, 5	1 6	<b>40,0</b>	1 2	30,0	7	17,5	4	100 0

Fuente: El autor

Atendiendo a estos datos se puede colegir una aceptable percepción de eficacia en la gestión escolar del directivo docente. Esto quiere decir que los docentes notan que se logran los objetivos que el colegio se trazó en su plan de acción; que a pesar de las dificultades se adelantan algunas actividades de proyección comunitaria y, según los docentes, existe mediana confianza en el servicio educativo prestado. En fin, los resultados obtenidos son moderadamente satisfactorios con relación a la gestión escolar, por cuanto, tanto la participación como la satisfacción tienen efectos directos sobre la eficacia percibida en las dimensiones académica, pedagógica, administrativa y de proyección comunitaria.

Así lo reafirma la entrevista con el rector cuando al preguntarle ¿Cómo puede reconocerse el liderazgo ejercido por el Rector de un Colegio y su participación en la gestión escolar?, su respuesta se concreta en el siguiente comentario “Ese ha sido el punto central en la institución la gestión escolar, no solo en la parte académica sino también administrativa y manejo de la comunidad para poder conseguir recursos que vayan en vía de mejorar el nivel académico”.

A esta consideración se agrega la opinión de uno de los docentes (No. 1) relacionados con la institución, al preguntarle sobre la gestión escolar que viene desarrollando el rector del plantel, se expresó de la siguiente manera: prácticamente la gestión escolar se orienta hacia diferentes propósitos. El primero, el afán de conseguir recursos para remodelaciones y ampliaciones de la planta física, las cuales se hacen según el criterio del rector sin tener en cuenta el beneficio que pueden prestar las obras adelantadas. Otro fin, es la propuesta de nuevos enfoques institucionales en los que, la mayoría de las veces, no se llega a acuerdos entre directivos y profesores. No he visto proyectos de investigación que el hayan sido auspiciados por la rectoría, por ejemplo, para el mejoramiento de los puntajes en las pruebas Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación o evitar la deserción escolar. Con relación al liderazgo directivo pude notar que ocasionalmente se brinda apoyo a los docentes que tienen dificultades pedagógicas o con el comportamiento de estudiantes, aunque en el último caso, se han presentado casos en los que el rector apoya más al alumno que al docente. Otro hecho es que el rector se preocupa mucho por la permanencia del docente en el colegio y que no se suelten los estudiantes cuando no tienen clase. Creo que nos hace falta un poco de más motivación y acompañamiento por parte del rector para alcanzar mayor responsabilidad y sentido de pertenencia institucional. (Anexo F)

Hasta aquí, los resultados obtenidos frente a la gestión escolar que propicia la participación del estilo de liderazgo ejercido por el rector de la institución permitieron descubrir una serie de realidades que enfrenta la conducción de la institución educativa a nivel académico, administrativo, participativo, relacional y comunitario. Se descubrió entonces, que el estilo de liderazgo del rector se orienta a la creación de un ambiente de

colaboración y compromiso por la labor docente, la satisfacción por la coherencia entre los valores y la visión institucional con los objetivos, metas y actividades que se desarrollan en el colegio, para alcanzar la eficacia y eficiencia administrativa en el centro escolar.

### **5.3 RELACIÓN ENTRE EL TIPO LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN ESCOLAR**

Atendiendo a los conceptos de Maureira, (2004) al comparar y triangular los resultados obtenidos en liderazgo directivo y gestión escolar, se puede precisar la existencia de una volatilidad entre buenas y aceptables prácticas directivas según la percepción de docentes y directivos, las cuales permiten configurar un estilo de liderazgo transformacional que se reconoce por diferentes características, que toman significados de acuerdo con las dimensiones establecidas en los objetivos específicos para la presente investigación.

En tal sentido, se comprueba, en primer lugar, que el carisma personalizante, la consideración y estimulación individual, la inspiración y la tolerancia psicológica, tienen, de una y otra forma, efectos directos en la participación, la satisfacción y la eficacia en el proceso de gestión escolar ejercido por el rector. Así, por ejemplo, la consideración individual que perciben los profesores en su rector ha estimulado su confianza, entusiasmo y respeto, lo cual ha hecho que se sientan satisfechos de trabajar en el colegio y de desarrollar con interés y eficacia su labor educativa.

El rector es percibido por los docentes y el mismo rector como un líder carismático por que le reconocen comportamientos especiales como para sentir orgullo por trabajar con él, lograr el respeto y admiración de los colaboradores y mostrar su autoridad permanente; no obstante, aparecen algunos educadores que manifiestan escasa admiración y muestran desacuerdo por algunas actuaciones poco coherentes con los acuerdos pactados.

En el ámbito de la gestión escolar, se identificó que sí hay una corresponsabilidad entre la mayor parte de los docentes encuestados y entrevistados, reflejando conceptos positivos en la vida institucional, en particular, en la toma de decisiones desde la perspectiva de la concertación y la negociación, es decir, se aprecia un liderazgo compartido. No hay que olvidar el liderazgo directivo se reconoce desde el momento que convence a los docentes y demás miembros de la comunidad educativa a ser parte activa del Proyecto Educativo Institucional (PEI). El éxito de la realización de los proyectos educativos institucionales se debe, en todo caso, al modelo de gestión escolar, en donde se debe trabajar colegiadamente en un plano horizontal. Sin embargo, requiere fortalecer la difusión y comunicación para involucrar, permanentemente a todos los docentes, estudiantes y padres de familia en las actividades del colegio.

Otro hallazgo significativo, a pesar de ciertas contradicciones en buena parte de los encuestados, fue cuando, producto del liderazgo transformador, el rector hace conscientes a sus docentes y demás colaboradores, de lo importante que es para la organización escolar alcanzar las metas laborales e institucionales, de sus necesidades para el crecimiento personal y de mantenerlos motivados para que trabajen no solo para el beneficio personal sino para todo el provecho de la organización educativa.

Por supuesto, aparece una percepción de estabilidad e inestabilidad funcional y emotiva por parte de quien dirige el plantel educativo, el cual se traduce en una gestión escolar apropiada para la mayoría o inadecuada, para un porcentaje significativo de docentes, lo mismo que de alta o mediana motivación, donde la sensación promedio es que se hallan en una institución cuyas decisiones no, en su mayoría, son siempre firmes y algunas veces estables, porque pueden variar según el temperamento y no el análisis y, lo más delicado, pueden ser modificadas sobre la marcha afectando la decisión tomada por otro, o cambiando abruptamente la ya tomada por el mismo directivo.

Lo anterior podría considerarse como la consecuencia de una insuficiencia de integralidad contemporánea a juzgar por lo indicado en la teoría del Liderazgo de Rango Total (Bass & Avolio, 1990). No se puede hablar de un liderazgo autoritario, porque la

percepción del clima no arroja ese dato y eso es, potencialmente, positivo. Pero así mismo, no hay rasgos claros de un liderazgo deseable que integre los factores que de forma mayoritaria permitan concluir que los directivos se rigen por el conjunto de factores establecidos que propendan por un clima organizacional sano y estable en la entidad educativa.

La participación, la satisfacción y la eficacia en la nueva gestión escolar están relacionadas de manera importante con cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, los cuales se traducen en el mejoramiento de la calidad en la educación impartida. La gestión escolar del rector será exitosa cuando los involucrados en la institución educativa: docentes, administrativos, padres de familia y alumnos, trabajan en conjunto y tienen como propósito común: la toma de decisiones en forma integral y coherente y unificado; definidos los objetivos institucionales, las propuestas de acción, las prioridades en la administración de los recursos, las acciones para considerar las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta la institución y el compromiso de todos los actores institucionales.

## 6. CONCLUSIONES

Las transformaciones dadas en los últimos años han permitido descubrir dos formas para seleccionar a los directivos que van a conducir las instituciones educativas oficiales. Los nombramientos más recientes se han dado por concursos de méritos reuniendo determinadas condiciones académicas y profesionales, aunque sin la debida experiencia para el manejo administrativo de los colegios. En otras situaciones, los rectores que venían prestando sus servicios antes de las reformas establecidas, fueron asignados a colegios, solamente por su antigüedad.

Esto llevó a la realidad que se buscó constatar en este estudio: el directivo, en el caso particular de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo, ejerce de manera parcial el liderazgo transformacional dado que su formación y actualización no corresponde a esta tipificación de líder que se estaba investigando, con lo cual se cree, inadecuado para la responsabilidad que se exige su cargo, particularmente en esta época de desarrollo y tecnología, donde el fortalecimiento de la gestión educativa es un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar, cuando el Programa Nuevo del Sistema Escolar Colombiano, reconoce el papel protagónico que en ella tienen los rectores.

Se encontró entonces que, si hoy se busca cambiar y mejorar la realidad de las instituciones educativas, para que se conviertan en instituciones de calidad por su efectividad y eficacia en todos sus órdenes, se debe asumir lo que plantean los expertos durante las últimas décadas, entre los que se destaca Bass, a través de los trabajos desarrollados por Maureira, (2004) los directivos deben contar con un liderazgo transformacional que recoja las dimensiones abordadas por este estudio, como son: ser promotor de estilo participativo mediante la consideración individual, la estimulación intelectual, la inspiración o la tolerancias psicológica y expresar un carisma personalizante.

Se confirma, por lo tanto, que no es lo mismo dirigir una institución cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que ser líder directivo en un plantel educativo cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, inequidad, riesgo o tensión, por lo que se logró aclarar que las prácticas que hacen a un buen rector, no solo son producto de su preparación académica o profesional ni de su experiencia administrativa, también son originadas por la calidad de liderazgo que ejerza al frente de la institución educativa.

Lo docentes y directivos de la institución educativa destacan como características relevantes del liderazgo a la legitimidad, la motivación, el enfoque en la tarea-persona, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la autonomía, los conocimientos y las habilidades de los colaboradores para la solución de problemas, el reconocimiento, la competitividad para establecer estrategias de aprendizaje, los valores, la ética en la organización y la gestión humanista.

Las características del liderazgo del directivo contribuyen a la eficiencia de la gestión en las instituciones de educación, no obstante, es necesario que el líder las practique para que pueda tener el reconocimiento de quienes día con día son parte de la institución que administra. El papel del liderazgo escolar en el desarrollo de la gestión de las instituciones educativas, así como en el establecimiento de estrategias de aprendizaje contribuye a la generación de una alta eficiencia educativa.

La gestión escolar que se viene ejerciendo en el Colegio ha pasado de una actividad exclusivamente vertical y con una gran carga en la dirección a la hora de tomar decisiones o de sacar adelante los proyectos, a una tendencia más horizontal, en la que las tareas y responsabilidades que se reparten tratando de implicar a todos sus colaboradores, aunque la dirección siga teniendo fuerza, convirtiéndose así, en un liderazgo basado en la participación y colaboración.

En tal sentido, el concepto de liderazgo sufre un giro importante, pasando de significar autoridad a la capacidad de influencia interpersonal, que busca guiar, conducir y mostrar



el camino a todos los miembros de la comunidad educativa. Este liderazgo se centra más en la propia persona y en sus emociones, que en los resultados. Para ello se debe apostar por un liderazgo transformacional (Bass, 1985). Por lo tanto, el rector del colegio Carlos Lleras Restrepo, fuera de tener el carisma suficiente para entusiasmar y transmitir confianza y respeto, es honesto y muestra coherencia, al mismo tiempo que presta atención personal a cada uno de los integrantes del estamento educativo, para hacerles sentir que son importantes y que se valora su trabajo.

En consecuencia, el directivo ayuda al cambio y al mejoramiento institucional, fortaleciendo las conductas, capacidades y actitudes de sus colaboradores, con lo que contribuye a fortalecer el proceso educativo; valora las ideas inteligentes de manera racional para solucionar problemas y asume responsablemente de manera colectiva las nuevas tareas, sin imponerlas autocráticamente sino asumidas con convencimiento y entusiasmo por el grupo.

Como buen líder transformacional contagia de actitud positiva e ilusión para evitar la desmotivación, la preocupación o la debilidad del equipo de trabajo. Como líder supone muchas motivaciones e esperanzas, pero también involucra complicaciones, dificultades y obstáculos: la presión de fechas, plazos, logros de objetivos, atención personal a colaboradores, padres de familia y alumnos pueden suponer estrés, que es importante saber superar. El liderazgo transformacional obliga utilizar el sentido del humor para resolver conflictos o conducir momentos incómodos; además, de ser tolerante y condescendiente con los errores. El rector no está de mal humor por los enfrentamientos o problemas que aparezcan, el error lo toma como algo positivo porque indica que se está intentando y a partir de allí llegar al triunfo.

El rector, como líder transformacional, es tolerante y condescendiente con los errores. Cuando suceden se debe analizar la causa y poner soluciones pertinentes. Debe apostar por un liderazgo compartido, creando condiciones de participación en el trabajo en equipo como estrategia que produce sinergia. Debe involucrar a la comunidad educativa.

El líder transformacional posee capacidades técnicas, habilidades comunicativas, capacidad de gestión escolar y de entrega total a la misión directiva. Dedicar toda la atención personalizada a cada miembro de su equipo de trabajo, para obtener lo mejor de ellos haciéndolos crecer.

Como lo indican los resultados, el rector asume su función de líder transformacional, ayudando a proporcionar un diseño común de la visión y propósito institucional, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de la institución educativa. Por ello, genera confianza en las actuaciones, para que el grupo mantenga los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente.

De igual manera, viene demostrando su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus profesores y funcionarios, como medio fundamental del crecimiento personal y en la forma de involucrarlos en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. Ejerce una gran influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo escolar, estimula los cambios de manera conjunta y siempre busca la colaboración de todo el personal del establecimiento educativo.

Finalmente, el rector, es una persona objetiva, con personalidad un tanto atrayente, sabe comunicar sus deseos, posee un dinamismo especial y sabe actuar en diferentes contextos, según la situación que se presente, dado que la experiencia le ha enseñado a actuar de manera dinámica y diligente. Ejerce, por tanto, un liderazgo basado en la ejecución de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional: carisma, consideración, estimulación, inspiración y tolerancia, con lo cual cumple a conciencia con las exigencias de la gestión escolar de la institución educativa. De esa forma, la motivación inspiradora se vio reflejada en la comunicación de proyectos que involucran a los docentes y repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar; la estimulación individual en la promoción de ideas y experiencias innovadoras de sus

colaboradores; la influencia idealizada en la admiración, respeto y confianza que inspira; la consideración individualizada en la preocupación por el progreso de sus docentes, lo que llevó a reconocer una adecuada actuación y por lo tanto, el cumplimiento de sus compromisos en la gestión escolar.

## **RECOMENDACIONES**

Los docentes y directivos de la institución educativa analizada, destacan dentro de su proceso varias características positivas, a pesar de ello otras no lo son; por ende se recomienda mejorar los aspectos referentes al liderazgo transformacional puesto que dado a la formación del directivo no corresponde con la tipificación investigada.

La gestión escolar que se viene manejando en el colegio ha pasado a ser una actividad más vertical donde la carga va a la dirección a la hora de tomar decisiones o adelantar proyectos. Deben orientar esa gestión hacia una tendencia más horizontal en la que las tareas y responsabilidades sean repartidas tratando de involucrar todo el equipo de trabajo.

## REFERENCIAS

- Alcaide, A. & Lourde, I. C. (2002). *Estilos de Gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores (Tesis)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados. Lima, Perú.
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa*. Desafíos y oportunidades. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejanas.
- Álvarez, M. (2007). *Gestión Educativa*. El programa de dirección. Guía práctica para la gestión de los proyectos del colegio. Kimeln Grupo Editor. 1ª. Ed.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo*. Claves para una mejor escuela. Psico-perspectivas individuo y sociedad. Volumen 9 No. 2.
- Ball, S. (1989). *La Micropolítica de la escuela*. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid, España: Ediciones Piados Ibérica, S.A.
- Barreto, C. M. (2012). *Estilo de liderazgo eficaz y su influencia en el clima escolar*. Tesis de Grado Maestría en Educación Universidad del Tolima.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. Interamericana. México.
- Bass, B. (1997). *Manual de liderazgo*. Siglo XXI. México.
- Berales, P. (s.f.). *Gestión Escolar: el desafío de la función directiva*. Instituto de Formación Docente Continua No. 715. Recuperado de: [http://colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360\\_archivo5.pdf](http://colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-193360_archivo5.pdf)

- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psico-perspectivas: individuo y sociedad, 9(2), 9-33. Madrid. Recuperado de: <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Equipo editorial: Antonio Pérez Esclarín y María Bethencourt. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/6135733/Folleto-12-La-Gestión-Educativa-Al-Servicio-de-La-Innovacion2813>.
- Bracho Parra, O. & García Guiliany, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Depósito legal 199702ZU31. Vol. 15 (2): 165 – 177.
- Campos, L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución Educativa del Distrito de Ventanilla*. Región Callao. (Tesis) Lima – Perú.
- Carda Ros, R. M. & Larrosa Martínez, F. (2007). *La organización del centro educativo*. Club Universitario.
- Costa, A. P. (2013). *La Gestión y Liderazgo del Directivo, y la cultura de participación de los Padres de Familia del Centro de Audición y Lenguaje*. Loja, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. 3ed. Bogotá.
- Contreras, F., Contreras Rios, D. M. & Jimenez Ayala, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca*. Lineamientos básicos para su

intervención. Trabajo de Grado. Bogotá. Recuperado de:  
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983?show=full>

Evans, R. E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones educativas*. Tesis doctoral. Valencia (España).

Gento, P. S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Editorial La Muralla. S. A., Madrid.

Giraldo González, D. & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Estudio monográfico. Bogotá – Colombia. Recuperado de:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

González, R. C. (2014). *Blog sobre nuevas tendencias de aprendizaje y educación*. Entrada publicada en Aprendizaje, Cambio, Creatividad, Desarrollo Organizacional, Educación, Ética, Futuro, Innovación educativa, Liderazgo y etiquetada Desarrollo Organizacional, Educación, Gestión, Innovación, Liderazgo.

Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Per*. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión Escuelas Marca Per. Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de:  
[http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos\\_taller\\_Escuelas\\_Marca\\_Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller_Escuelas_Marca_Peru.pdf)

Hernández, S. R., Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2017). *Metodología de la Investigación*. 6ed. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: [www.elosopanda.com.Download31.mediafire.com](http://www.elosopanda.com.Download31.mediafire.com)

Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*. Ibagué.

Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Paidós. Buenos Aires.

Lewin, K. (1940). *El poder y el líder*. Andrés Bello. Santiago de Chile.

Martínez Contreras, Y. A. (2014). *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública*. Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú). *Educación* Vol. XXIII, N° 44, 7-28. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840.pdf>

Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de la eficacia escolar, hacia un modelo casual*. (Tesis). Universidad Católica Silva Henríquez. Madrid. Reice- Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Vol. 2 No. 1. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/reinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>.

Maureira, O. & Rojas, A. (2013). *Características del liderazgo transformacional en docentes de lenguaje y comunicación en una muestra de establecimientos escolares de vulnerabilidad social*. Estudios pedagógicos XXIX No. 1: 115-127. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173528596006>.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*. De la evaluación al plan de mejoramiento. Guía No. 34. Revolución Educativa Colombia Aprende. 1ª Ed. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Gestión Educativa vía hacia la calidad*. Juego de herramientas. Colombia Aprende. La red del conocimiento.



- Murillo, F. J. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. En Rosa Blanco (Coord.) *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe* (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
- Pascual, R., Villa, A. & Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Recurso e instrumentos psico-pedagógicos. Bilbao: Mensajero.
- Peña Figueroa, P. P., Ramírez Sánchez, J. & Sánchez Prada, J. (2015). *Concepciones y modelos de gestión sobre convivencia escolar a directivos y docentes de Instituciones Educativas del Sector Público y Privado*. Universidad de Manizales. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/353687257/Concepciones-y-Modelos-de-Gestion-de-La-Convivencia-Escolar-Ramirez-Sanchez-y-Pena-2015>
- Pozner, P. (s.f.). *El directivo docente como líder de la gestión educativa*. Recuperado de: [http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-174828\\_archivo.pdf](http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-174828_archivo.pdf)
- Pozner, P. (2000). *Competencias para profesionalización en la Gestión*. Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPE) de la UNESCO, sede Buenos Aires.
- Rayas, M. L., Mascot H. L., Reyes, M., Sandra, E., Bolaños, G. J. & Aguilar, I. E. (s.f.). *Modelos de gestión educativa equipo 3 con el tema "Liderazgo". Liderazgo en el ámbito educativo*. Recuperado de: [Univim-Liderqzgo-blogspot.com.co/2012/09/liderazgo-en-el-ambito-educativo.html](http://Univim-Liderqzgo.blogspot.com.co/2012/09/liderazgo-en-el-ambito-educativo.html).
- Reyes, F. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis). Lima, Perú.
- Reyes, G. D. E. (2013). *Modelo de gestión: La instrucción primaria y normal en el Estado de San Luis Potosí*. Departamento de Investigación Educativa del Sistema Educativo

Estatul Regular. En: Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión: Claves hacia la transformación. Universidad Pedagógica de Durango/REDIE. 1ª. ed.

Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación. Líderes escolares, un tesoro para la educación*. Colección OREALC – UNESCO. Santiago de Chile.

Ruíz, G. (2007). *Conceptos introductorios*. Recuperado de: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>

Ruíz, D. L. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio Santo Domingo Guzmán de Lima Norte*. (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.

Sandoval, S. (2002). *Liderazgo directivo y participación en gestión escolar*. Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos.

Solís, G. S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. Tesis de Grado. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás. Secretaría de Investigación y Posgrado. Ciudad de México.

Sorados, P. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de Gestión Educativa*. (Tesis). Universidad Mayor de San Marcos. Cybertesis UNMSM- edu.pe.

Vásquez Toledo, S. (s.f.). *El liderazgo en la organización educativa: el perfil del director y/o coordinador como líder educativo*. Recuperado de: <http://www.educa.jcyl.es/crol/es/recursos-educativos/liderazgo-organizacion-educativa-perfil-director-coordinado>

Zárate, R. D. (2010). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima, Perú.

# **ANEXOS**

## Anexo A. Matriz de consistencia.

### Matriz de consistencia.

Título: Liderazgo Directivo y Participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué				
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<b>PREGUNTA GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<b>TEORIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>  <b>DIMENSIONES:</b>  <b>CARISMA (INFLUENCIA IDEALIZADA)</b>  <b>CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>  <b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>  <b>INSPIRACIÓN</b>  <b>TOLERANCIA PSICOLÓGICA</b>	<b>DISEÑO Cualitativo Cuantitativo</b>  <b>METODO Analítico Sintético Deductivo</b>  <b>POBLACION</b> <b>1 Rector</b> <b>2 Coordinadores</b> <b>40 Docentes</b>
¿Existe un tipo del liderazgo directivo específico con relación en las dimensiones de la gestión escolar como factor concomitante en el desarrollo de la calidad de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué?	Analizar la interacción entre tipo del liderazgo directivo y la gestión escolar como factor concordante con el desarrollo de la calidad de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué.			
<b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>			
¿Cuál es el estilo del liderazgo directivo y la	Determinar el estilo del liderazgo			<b>INSTRUMENTOS</b>

Título: Liderazgo Directivo y Participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué				
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
relación existente con la participación en la gestión escolar de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, desde la autopercepción del directivo docente?	directivo y la relación existente con la participación en la gestión escolar de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, desde la autopercepción del directivo docente.			<b>Cuestionario</b> <b>Encuesta</b> <b>Sobre Liderazgo y Gestión Escolar</b>
¿Qué tipo de liderazgo directivo se ejerce en la institución educativa, según la percepción de los docentes y estudiantes?	Identificar el tipo de liderazgo directivo que se ejerce en la institución educativa, según la percepción de los docentes y estudiantes.	<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	<b>Participación</b>  <b>Satisfacción</b>  <b>Eficacia</b>	
¿Cuál es el grado de participación en la gestión escolar que propicia el estilo	Establecer el grado de participación en la gestión escolar que propicia el estilo			

Título: Liderazgo Directivo y Participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué				
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
de liderazgo ejercido por los directivos de la institución educativa, desde la perspectiva de los docentes y estudiantes?	de liderazgo ejercido por los directivos de la institución educativa, desde la perspectiva de los docentes y estudiantes.			
¿Existe relación entre el tipo de liderazgo y la participación en la gestión escolar de la Institución Educativa?	Describir analíticamente la relación entre el tipo de liderazgo y la participación en la gestión escolar de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, desde la percepción de la comunidad educativa.			

**Anexo B.** Formulario encuesta a docentes.

**PERCEPCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO**  
**EN RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA CARLOS LLERAS**  
**RESTREPO DEL BARRIO EL SALADO DE IBAGUÉ**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES**

Estimado(a) Docente:

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre el estilo de liderazgo ejercido por el Rector de la Institución, la cual estará dirigida a un trabajo de Investigación para obtener el título de Maestría en Educación de la Universidad del Tolima. Los datos suministrados serán tratados de manera anónima y confidencial y solamente se usarán con fines estadísticos; por tal razón, se le solicita responder los ítems con la mayor sinceridad y objetividad.

Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione y marque con una X la alternativa correspondiente a la percepción que Usted tiene del liderazgo del rector de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
1		2		3		4		5	
No.	ITEMS	1	2	3	4	5			
1	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.								
2	Suele ser una persona cercana a la gente.								
3	Hace sentir orgullo por trabajar con él								
4	Su comportamiento es honesto								
5	Comunica con el ejemplo lo que se decide en el colegio								
6	Logra la confianza a través de su credibilidad								
7	Presta atención personalizada a toda la comunidad educativa								
8	Concede atención personal en situaciones problemáticas								



9	Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales					
10	Ayuda mucho a docentes recién llegados					
11	Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo					
12	Apoya mis acciones, propuestas e ideas.					
13	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas					
14	Ayuda a pensar sobre problemas de forma diferente					
15	Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas					
16	Prefiere facilitar las cosas antes de imponerlas					
17	Anima a desarrollar el trabajo, dejando que otros tomen más responsabilidades					
18	Motiva a hacer más de lo que en un principio se pensaba hacer.					
19	Tiene claras las prioridades que son más importantes para la Institución Educativa					
20	Se involucra en la realización de los objetivos de la Institución					
21	Se involucra en los proyectos y procesos relevantes del plantel					
22	Promueve el señalamiento de prioridades del Colegio					
23	Promueve el sentido de identidad con los objetivos de la Institución					
24	Cuenta con la confianza de docentes y colaboradores para promover la concreción de objetivos del plantel educativo.					
25	Usa el sentido del humor para atenuar conflictos					
26	Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo para docentes y administrativos					
27	Ayuda a reducir la tensión en el trabajo					
28	Lidera y delega tareas y responsabilidades pidiendo cuentas de ellas.					

29	Privilegia por el trabajo colaborativo de todos los entes de la comunidad educativa.					
30	Promueve un ambiente de colaboración y compromiso con la institución educativa.					
31	Promueve la participación estudiantil en instancias académicas para conocer intereses y sugerencias.					
32	Propicia la resolución de conflictos y el buen clima de relaciones humanas.					
33	Se interesa porque el PEI no solo sea una exigencia normativa.					
34	Se promueve la reflexión colectiva de la comunidad sobre el tipo de educación que ofrece el colegio.					
35	Promueve la asignación recursos y actividades de docentes que responda a intereses comunitarios.					
36	Satisfacción por el trabajo escolar en la Institución.					
37	A pesar de las dificultades y carencias es agradable dar clases en la Institución Educativa.					
38	Existe orgullo por el prestigio alcanzado del plantel.					
39	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por el mejoramiento de la enseñanza.					
40	Se promueve el trabajo académico y actitudinal de los estudiantes en forma coordinada.					
41	La Institución educativa es un referente en la comunidad.					
42	En la institución educativa se desarrollan actividades de proyección comunitaria.					
43	Los objetivos logrados por todos los estamentos comunitarios están en relación con los objetivos del plantel.					
44	Se percibe confianza de los padres de familia por el servicio que ofrece la Institución educativa.					

**¡Muchas Gracias!**

**Anexo C.** Formulario encuesta al rector.

**CUESTIONARIO DE AUTOPERCEPCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO  
EN RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA CARLOS LLERAS  
RESTREPO DEL BARRIO EL SALADO DE IBAGUÉ**

Estimado Rector:

El siguiente cuestionario tiene el propósito fundamental de recoger su opinión sobre su estilo de liderazgo que ejerce en la institución educativa. Le pedimos que responda con total claridad y transparencia. Las preguntas que usted responda serán usadas para un estudio de investigación, por lo tanto, son confidenciales y anónimas. Gracias por su colaboración.

Por favor, lea cada una de las afirmaciones siguientes y marque con una **X** el criterio que mejor representa la frecuencia con la que Usted actúa en su trabajo como rector de la institución educativa. Seleccione uno de los cinco criterios y marque una **X** en la columna correspondiente, de acuerdo con la siguiente escala:

<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>No.</b>	<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Promuevo el entusiasmo por la tarea educativa.					
2	Suelo ser una persona muy cercana a la gente.					
3	A la gente le gusta trabajar conmigo.					
4	Mi comportamiento es honesto					
5	Comunico con el ejemplo lo que se decide en el colegio					
6	Logro la confianza a través de mi credibilidad					

No.	ITEMS	1	2	3	4	5
7	Presto atención personalizada a toda la comunidad educativa					
8	Concedo atención personal en situaciones problemáticas					
9	Suelo tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales					
10	Ayudo mucho a docentes recién llegados					
11	Estoy dispuesto a apoyar cuando se llevan a cabo importantes cambios en el trabajo					
12	Apoyo acciones, propuestas e ideas de docentes y padres de familia.					
13	Animo a solucionar problemas y a generar ideas nuevas					
14	Ayudo a pensar sobre problemas de forma diferente					
15	Doy razones para cambiar la forma de pensar sobre los problemas					
16	Prefiero facilitar las cosas antes de imponerlas					
17	Animo a desarrollar el trabajo, dejando que otros tomen más responsabilidades					
18	Motivo a hacer más de lo que en un principio se pensaba hacer.					
19	Tengo claras las prioridades que son más importantes para la Institución Educativa					
20	Me involucro en la realización de los objetivos de la Institución					
21	Me involucro en los proyectos y procesos relevantes del plantel					
22	Promuevo el señalamiento de prioridades del Colegio					
23	Promuevo el sentido de identidad con los objetivos de la Institución					

No.	ITEMS	1	2	3	4	5
24	Cuento con la confianza de docentes y colaboradores para promover la concreción de objetivos del plantel educativo.					
25	Uso el sentido del humor para atenuar conflictos					
26	Ayudo a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo para docentes y administrativos					
27	Ayudo a reducir la tensión en el trabajo					
28	Lidero y delego tareas y responsabilidades pidiendo cuentas de ellas.					
29	Privilegio por el trabajo colaborativo de todos los entes de la comunidad educativa.					
30	Promuevo un ambiente de colaboración y compromiso con la institución educativa.					
31	Promuevo la participación estudiantil en instancias académicas para conocer intereses y sugerencias.					
32	Propicio la resolución de conflictos y el buen clima de relaciones humanas.					
33	Me intereso porque el PEI no solo sea una exigencia normativa.					
34	Promuevo la reflexión colectiva de la comunidad sobre el tipo de educación que ofrece el colegio.					
35	Promuevo la asignación recursos y actividades de docentes que responda a intereses comunitarios.					
36	Tengo satisfacción por el trabajo escolar en la Institución.					
37	A pesar de las dificultades y carencias es agradable trabajar y dirigir la Institución Educativa.					
38	Tengo orgullo por el prestigio alcanzado del plantel.					

No.	ITEMS	1	2	3	4	5
39	Observo en el día un compromiso por el mejoramiento de la enseñanza en los docentes.					
40	Promuevo el trabajo académico y actitudinal de los estudiantes en forma coordinada.					
41	Creo que la Institución educativa es un referente en la comunidad.					
42	En la institución educativa se desarrollan actividades de proyección comunitaria.					
43	Percibo que los objetivos logrados por todos los estamentos comunitarios están en relación con los objetivos del plantel.					
44	Percibo confianza de los padres de familia por el servicio que ofrece la Institución educativa.					

**¡Muchas Gracias!**

**Anexo D.** Cuestionario para entrevista al rector.

**CUESTIONARIO – ENTREVISTA**  
**RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y**  
**GESTIÓN ESCOLAR**

1. Como Rector de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo, ¿cómo promueve el entusiasmo por la tarea educativa entre sus docentes y demás estamentos comunitarios?
2. ¿Cree Usted señor Rector, que tiene credibilidad y confianza entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa?
3. Según su opinión, ¿cómo es el trato de le da a sus docentes y colaboradores en la Institución Educativa?
4. ¿Siempre está dispuesto a apoyar y ayudar a los docentes y a la comunidad escolar en situaciones problemáticas? ¿Podría explicar cómo lo hace?
5. ¿Anima a solucionar problemas y a generar ideas para el cambio y la modernización de la institución desde el punto de vista académico, administrativo, curricular y comunitario?
6. ¿Qué mecanismos utiliza para potenciar el esfuerzo y motivar a sus profesores, coordinadores y estudiantes?
7. ¿Cuáles considera las prioridades más importantes de la Institución Educativa y por qué?
8. ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa? ¿Por qué?

9. ¿Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo en docentes y administrativos?
10. ¿Qué estrategias utiliza cuando se presentan diferencias o conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa?
11. ¿Delega tareas y responsabilidades a docentes, coordinadores, administrativos y estudiantes, solicitando informes al respecto?
12. ¿Cómo describiría Usted su participación y orientación en la Gestión Escolar como Rector del plantel?
13. ¿Qué tanta satisfacción siente personalmente y observa en la labor que desarrollas los diferentes entes de la comunidad escolar?
14. ¿Cuál es su percepción de confianza frente al logro de los objetivos y metas de la Institución por parte de la rectoría las coordinaciones, los docentes, los padres de familia, los estudiantes y la comunidad del sector?
15. ¿Cómo puede reconocerse el liderazgo ejercido por el Rector de un Colegio y su participación en la gestión escolar?

**¡¡Gracias!!**



**Anexo E. Resultados de la entrevista al rector.**

**RESPUESTAS ENTREVISTA CON EL RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR**

**1. Como Rector de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo, ¿cómo promueve el entusiasmo por la tarea educativa entre sus docentes y demás estamentos comunitarios?**

RTA/ En la institución inculcamos el entusiasmo de los docentes motivándolos, con el bienestar que ellos tienen en el plantel, dándoles participación en los diferentes comités; también, se brinda la oportunidad de manejar de forma autónoma sus proyectos y metodologías dentro del aula en pro de los estudiantes. Además se tienen en cuenta para las decisiones que se deben tomar en la institución. Así mismo se les da menciones de honor, por su compromiso, cumplimiento y el gran esfuerzo y entrega a la institución.

**2. ¿Cree Usted señor Rector, que tiene credibilidad y confianza entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa?**

RTA/ Sí claro, porque todos los proyectos que se han llevado a cabo y toda la gestión que se ha hecho para que la institución salga adelante, tanto en la parte administrativa como académica ha sido satisfactoria, se ha cumplido los objetivos propuestos lo cual ha hecho que se tenga un grado de confiabilidad y credibilidad ante la comunidad educativa y los docentes.

**3. Según su opinión, ¿cómo es el trato de le da a sus docentes y colaboradores en la Institución Educativa?**

RTA/ El trato hacia los docentes es cortés, aquí hay una democracia, participativa, los problemas se resuelven a nivel interno y comité de convivencia, y todos se sienten satisfechos porque tienen la libertad de expresarse.

**4. ¿Siempre está dispuesto a apoyar y ayudar a los docentes y a la comunidad escolar en situaciones problemáticas? ¿Podría explicar cómo lo hace?**

RTA/ Claro ese ha sido uno de los éxitos de la Institución, nuestro modelo educativo es que está uno pendiente de ayudar y colaborarle a los estudiantes y a los docentes en los diferentes campos.

**¿Podría explicar cómo lo hace?**

A los estudiantes se les ayuda mediante el comité de convivencia, el comité estudiantil, conectándolos con las diferentes entidades que apoyan la institución y hay en la comunidad, como las ONG, el SENA. Por otra parte, gestiona los refrigerios, los almuerzos tanto para estudiantes como a docentes y otros incentivos para que ellos salgan adelante.

**5. ¿Anima a solucionar problemas y a generar ideas para el cambio y la modernización de la institución desde el punto de vista académico, administrativo, curricular y comunitario?**

RTA/ Claro, desde que yo llegué a la institución estamos en ese punto de ir hacia la meta de la excelencia académica, y unos buenos resultados de nivel alto en el Icfes.

**6. ¿Qué mecanismos utiliza para potenciar el esfuerzo y motivar a sus profesores, coordinadores y estudiantes?**

RTA/ La mejor motivación es la capacitación continua que se les da a los docentes para que puedan manejar todos los proyectos en el ámbito académico y administrativo.

**7. ¿Cuáles considera las prioridades más importantes de la Institución Educativa y por qué?**

RTA/Por ahora tenemos la mejora en la infraestructura, que ya la tenemos presupuestada, la implementación de la jornada única, la planta física se va a modernizar casi en su totalidad, tiene un tiempo de ejecución aproximada de un año y medio, y se tiene presente mejorar la parte del internet que es uno de los problemas que se ha presentado con frecuencia en la institución.

**8. ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta Institución Educativa? Por qué?**

RTA/Me siento más que orgulloso satisfecho de la labor realizada en equipo, porque este ha sido un trabajo en equipo, mancomunado entre los docentes, alumnos, directivos y comunidad en general.

**9. ¿Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo en docentes y administrativos?**

RTA/ Siempre se ha procurado porque haya un buen ambiente, un buen clima de convivencia para que todo el mundo se sienta satisfecho y sienta la institución como su segundo hogar.

**10. ¿Qué estrategias utiliza cuando se presentan diferencias o conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa?**

RTA/ el primer paso es el diálogo y acercarlos al comité de convivencia para que limen sus asperezas y ahí quede el problema

**11. ¿Delega tareas y responsabilidades a docentes, coordinadores, administrativos y estudiantes, solicitando informes al respecto?**

RTA/ Claro nosotros aquí es una de las habilidades administrativas de saber cuál es fuerte de cada docente para así delegarle esas funciones, que lidera el proyecto y después presenten los informes.

**12. ¿Cómo describiría Usted su participación y orientación en la Gestión Escolar como Rector del plantel?**

RTA/ Es una buena gestión la que hemos hecho hasta el momento, es una gestión participativa, democrática con un modelo educativo, un PEI con una misión y visión diferente a la cotidiana, donde hay participación de la comunidad educativa, donde se le respeta las ideas a los docentes y a los estudiantes para poder tener la institución como la tenemos en este momento.

**13. ¿Qué tanta satisfacción siente personalmente y observa en la labor que desarrollan los diferentes entes de la comunidad escolar?**

RTA/ Mucha satisfacción por haber cumplido los objetivos propuestos desde el inicio de mi labor en esta institución, el progreso que se ha logrado es notable, y se continúa haciendo la gestión para continuar mejorando. La participación activa de cada docente en los diferentes comités que se tiene en la institución aporta de manera positiva al logro de las metas fijadas.

**14. ¿Cuál es su percepción de confianza frente al logro de los objetivos y metas de la Institución por parte de la rectoría las coordinaciones, los docentes, los padres de familia, los estudiantes y la comunidad del sector?**

RTA/ Hay metas a corto y otras a largo plazo, hay unas que están para cumplimiento a cinco años otras a dos años, las inmediatas hay un nivel de confiabilidad que se cumplan en un cien por ciento, y las otras se les hace el seguimiento a medida que va pasando el tiempo pero todas se cumplen.

**15. ¿Cómo puede reconocerse el liderazgo ejercido por el Rector de un Colegio y su participación en la gestión escolar?**

RTA/ Ese ha sido el punto central en la institución la gestión escolar, no solo en la parte académica sino también administrativa y manejo de la comunidad para poder conseguir recursos que vayan en vía de mejorar el nivel académico.

## Anexo F. Resultados de la entrevista adicional a docentes.

### CONSOLIDADO DE ENTREVISTAS ADICIONALES A DOCENTES

Se presenta la transcripción de entrevistas adicionales realizadas a dos docentes a cerca de algunos aspectos relacionados con el liderazgo del rector y su participación en la gestión escolar en el colegio, las cuales complementan las opiniones transmitidas a través de las encuestas de percepción y la entrevista al rector.

Entrevistado	Respuesta
Docente No.1	<p>El rector ¿Cómo promueve el entusiasmo por la tarea educativa al interior de la institución?</p> <p><i>“...el rector nos recuerda, especialmente al comienzo del año escolar, nuestras responsabilidades y compromisos frente al aprendizaje de los estudiantes, la llegada puntual y permanencia en el colegio, lo mismo que la necesidad de mantener buenos estándares de rendimiento para mantener y superar los puntajes en las pruebas de estado”.</i></p>
Docente No. 2	<p>¿El rector, suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o normas legales y está dispuesto a apoyar a los docentes cuando llevan a cabo cambios en su trabajo o tiene algún problema?</p> <p><i>“En las reuniones que nos convoca él es el que lleva la palabra y decide lo que se debe o no hacer respecto de nuestro trabajo. En alguna ocasión se le propuso hacer una actividad y nos dijo “No, no porque esta va en contra de la normatividad escolar y si dejo que la realicen, vamos a tener dificultades y me van acarrear problemas”. Ahí, entiendo que el rector tiene claro el manejo de las normas. Nosotros podemos hacer el trabajo bajo la estricta orientación de él; como le digo, él nos dice qué se puede hacer y qué no. En otra</i></p>

Entrevistado	Respuesta
	<p><i>oportunidad fui a la rectoría a pedir permiso para una cita médica en las horas de la mañana. Me dijo: “pero tú sabes que te pueden atender en la tarde o el sábado y me sugiere de manera un poco sutil que tome el permiso en otro momento...”</i></p>
Docente No.1	<p>¿El rector apoya y estimula a la realización de propuestas innovadoras encaminadas a la modernización de la institución? ¿Alguna vez el rector le ha sugerido estrategias para realizar mejor el trabajo docente?</p> <p><i>“Empezando por la segunda pregunta, el rector, por lo general, no tiene como costumbre dar rondas por las aulas de clase para verificar directamente el trabajo docente. Esta actividad se la delega a los coordinadores, pero ellos, tampoco la realizan. En mi caso, nunca he recibido esta asesoría o acompañamiento. Solamente, en algunas reuniones generales, particularmente cuando se están diligenciando los formatos de evaluación institucional se le escuchan sugerencias frente al desarrollo de las actividades pedagógicas y didácticas, pero sin dirigirse a un docente en específico. Una vez insinuó la utilización de recursos y dinámicas que motiven a los estudiantes, particularmente en el aprendizaje de las matemáticas y las ciencias, evitando, por ejemplo, como lo vienen haciendo algunos profesores, que se dedican solamente a dictar de un libro o entregarle fotocopias a los estudiantes para que transcriban y así mantenerlos ocupados, sin importar el aprendizaje”.</i></p>
Docente No. 2	<p>¿Qué tanto los motiva e inspira el rector, para hacer mejor su trabajo?</p> <p><i>“El rector hace esfuerzos por motivarnos; sin embargo, estos se vuelven meras intenciones y escasas realidades. Trata de crear un clima laboral favorable, pero no es lo suficientemente persistente</i></p>

Entrevistado	Respuesta
	<p><i>para que los docentes se sientan seguros, tranquilos y seguros cuando tienen que enfrentar su trabajo o solucionar un problema. Lo que si le reconozco es el interés y preocupación que le da a los programas de capacitación, especialmente cuando estos tienen que ver con los temas de la técnica”</i></p>
<p>Docente No. 1</p>	<p><i>¿Cómo ve la gestión escolar que viene desarrollando el rector del plantel?</i></p> <p><i>“...prácticamente la gestión escolar se orienta hacia diferentes propósitos. El primero, el afán de conseguir recursos para remodelaciones y ampliaciones de la planta física, las cuales se hacen según el criterio del rector sin tener en cuenta el beneficio que pueden prestar las obras adelantadas. Otro fin, es la propuesta de nuevos enfoques institucionales en los que, la mayoría de las veces, no se llega a acuerdos entre directivos y profesores. No he visto proyectos de investigación que el hayan sido auspiciados por la rectoría, por ejemplo, para el mejoramiento de los puntajes en las pruebas ICFES o evitar la deserción escolar. Con relación al liderazgo directivo pude notar que ocasionalmente se brinda apoyo a los docentes que tienen dificultades pedagógicas o con el comportamiento de estudiantes, aunque en el último caso, se han presentado casos en los que el rector apoya más al alumno que al docente. Otro hecho es que el rector se preocupa mucho por la permanencia del docente en el colegio y que no se suelten los estudiantes cuando no tienen clase. Creo que nos hace falta un poco de más motivación y acompañamiento por parte del rector para alcanzar mayor responsabilidad y sentido de pertenencia institucional”.</i></p>



**Anexo G.** Matriz de investigaciones consultadas


**INVESTIGACIONES CONSULTADAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.**

AUTORES Y TÍTULOS DE INVESTIGACIÓN	TEMAS	CONCLUSIONES
<p>Alcaide, A. L. (2002). Estilos de Gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>Estilos de gestión educativa, relación entre género y estilos de gestión, liderazgo transformacional y transaccional.</p>	<p>Los directores(as) tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales esperados por la sociedad, mostrado tendencia al “mando y control” y al “liderazgo transformacional”. El liderato transformacional tiene sus raíces en la socialización.</p>
<p>Ball, S. (1989). La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.</p>	<p>El modelo casual sobre los efectos del liderazgo transformacional de Bass en la eficacia escolar. Las dimensiones del liderazgo transformacional y sus indicadores Instrumento de medida del liderazgo y su eficacia, tabla de indicadores y variables latentes exógenas.</p>	<p>La micropolítica describe la organización e implica la lucha para imponer la definición de la escuela. El liderazgo se convierte en una cuestión de habilidad política: los directores son actores estratégicos que adoptan estilos o aspectos particulares de sí mismos a fin de dominar la organización, el poder surge de la lucha, las conversaciones y su control son de fundamental importancia.</p>

AUTORES Y TÍTULOS DE INVESTIGACIÓN	TEMAS	CONCLUSIONES
<p>Barreto, C. M.( 2012).</p> <p>Estilo de liderazgo eficaz y su influencia en el clima escolar.</p>	<p>Características de liderazgo eficaz de los rectores de las principales Instituciones Educativas oficiales los estilos de liderazgo existentes en la gestión escolar comportamientos y actitudes de liderazgo eficaz</p>	<p>Las cualidades más representativas del rector como un líder eficaz son: la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y demás aptitudes de liderazgo, las cuales influyen de manera directa sobre el clima escolar. Según la manera como el rector motiva a los docentes o define el estilo de liderazgo, siendo autoritario o eficaz.</p>
<p>Campos, L. R. (2012).</p> <p>Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución Educativa.</p>	<p>El liderazgo directivo y sus dimensiones: democrático, autocrático y liberal, según la propuesta de Lewin y sus colaboradores (1940).</p>	<p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de las dimensiones del clima organizacional.</p>
<p>Martinez,C.Y.A. Alberto. 2014 El liderazgo transformacional en una institución educativa pública.</p>	<p>Características del liderazgo directivo transformacional: la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente.</p> <p>Perspectivas y beneficios del Liderazgo Transformacional en la</p>	<p>El liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos, armonizando el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.</p>

AUTORES Y TÍTULOS DE INVESTIGACIÓN	TEMAS	CONCLUSIONES
	Gestión Escolar de una institución Pública.	
Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de la eficacia escolar, hacia un modelo casual.	Efectos del liderazgo transformacional directivo, la autonomía escolar, el trabajo Administrativo, la informatización, la dinamización, animación y visión de conjunto en el trabajo docente. La técnica de los sistemas de ecuaciones estructurales, para un enfoque más científico sobre el conocimiento de las variables del liderazgo directivo.	Los valores de los parámetros que asocian las dimensiones inspiración, estimulación intelectual, carisma y tolerancia psicológica no tienen efectos directos estadísticamente significativos sobre la satisfacción. La dimensión consideración individual tiene efectos directos sobre la satisfacción. La colaboración tiene efectos directos sobre la satisfacción y sobre la eficacia percibida. Del mismo modo, la satisfacción tiene efectos directos sobre la eficacia percibida. Las dimensiones del liderazgo inspiración y carisma son las que poseen efectos estadísticamente significativos a través de la vía de la colaboración, sobre la eficacia percibida.
Solís, G. S. (2010). La influencia del liderazgo en la gestión escolar.	Liderazgo directivo y liderazgo escolar. Teorías de liderazgo, Teoría transformacional. La gestión	En el ejercicio de sus labores, los directivos deben aplicar reglas y procedimientos de manera uniforme y los sistemas de control

AUTORES Y TÍTULOS DE INVESTIGACIÓN	TEMAS	CONCLUSIONES
	Escolar. Modelos de Gestión. Gestión escolar estratégica.	centrados en el cumplimiento de las normas de la Institución.
Sorados, P. M. M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de Gestión Educativa.	Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. Grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa.	La calidad es tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación. Sólo a través de la capacitación en calidad de la gestión, se puede llegar y mover a la comunidad hacia un futuro sostenible.

 Universidad del Tolima	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE USUARIOS</b>  <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	Página 1 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 03
		Fecha Aprobación: 15 de Febrero de 2017

Los suscritos:

**JUANA CATHERINE ALFONSO**

39.577.536 de Girardot

**VALDERRAMA**

_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____
_____	con C.C N°	_____

Manifiesto (an) la voluntad de:

**Autorizar**

☒

**No Autorizar**

☐

**Motivo:**


La consulta en físico y la virtualización de **mi OBRA**, con el fin de incluirlo en el repositorio institucional de la Universidad del Tolima. Esta autorización se hace sin ánimo de lucro, con fines académicos y no implica una cesión de derechos patrimoniales de autor.

Manifestamos que se trata de una OBRA original y como de la autoría de LA OBRA y en relación a la misma, declara que la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA, se encuentra, en todo caso, libre de todo tipo de responsabilidad, sea civil, administrativa o penal (incluido el reclamo por plagio).

Por su parte la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA se compromete a imponer las medidas necesarias que garanticen la conservación y custodia de la obra tanto en espacios físico como virtual, ajustándose para dicho fin a las normas fijadas en el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad, en la Ley 23 de 1982 y demás normas concordantes.

La publicación de:

Trabajo de grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Artículo	<input type="checkbox"/>	Proyecto de Investigación	<input type="checkbox"/>
Libro	<input type="checkbox"/>	Parte de libro	<input type="checkbox"/>	Documento de conferencia	<input type="checkbox"/>
Patente	<input type="checkbox"/>	Informe técnico	<input type="checkbox"/>		
Otro: (fotografía, mapa, radiografía, película, video, entre otros)					<input type="checkbox"/>

 Universidad del Tolima	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE USUARIOS</b>  <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	Página 2 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 03
		Fecha Aprobación: 15 de Febrero de 2017

Producto de la actividad académica/científica/cultural en la Universidad del Tolima, para que con fines académicos e investigativos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad del Tolima. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca Rafael Parga Cortes de la Universidad del Tolima.

De conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 en los artículos 30 “**...Derechos Morales. El autor tendrá sobre su obra un derecho perpetuo, inalienable e irrenunciable**” y 37 “**...Es lícita la reproducción por cualquier medio, de una obra literaria o científica, ordenada u obtenida por el interesado en un solo ejemplar para su uso privado y sin fines de lucro**”. El artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “**los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**” y en su artículo 61 de la Constitución Política de Colombia.

- Identificación del documento:

Título completo: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA CARLOS LLERAS RESTREPO DE IBAGUÉ**

- Trabajo de grado presentado para optar al título de:

### **Magíster en Educación**

- Proyecto de Investigación correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

---

- Informe Técnico correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

---

- Artículo publicado en revista:


---

- Capítulo publicado en libro:

---

- Conferencia a la que se presentó:

---


 Universidad del Tolima	<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN DE USUARIOS</b>  <b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	Página 3 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 03
		Fecha Aprobación: 15 de Febrero de 2017

Quienes a continuación autentican con su firma la autorización para la digitalización e inclusión en el repositorio digital de la Universidad del Tolima, el:

Día: **21** Mes: **Septiembre** Año: **2018**

Autores:

Firma

Nombre:	<b>JUANA CATHERINE ALFONSO VALDERRAMA</b>		39.577.536 de Girardot
Nombre:	_____	_____	C.C. _____
Nombre:	_____	_____	C.C. _____
Nombre:	_____	_____	C.C. _____
Nombre:	_____	_____	C.C. _____

El autor y/o autores certifican que conocen las derivadas jurídicas que se generan en aplicación de los principios del derecho de autor.